平成２６年中小機械工業のデザイン人材育成支援補助事業

デザインマネジメント研究会［坂下塾］

報 告 書

一般財団法人大阪デザインセンター

RING!RING! プロジェクト 競輪の補助事業

この事業は、競輪の補助を受けて実施したものです。

http://ringring-keirin.jp/

KEIRIN

osaka design center
一般財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］2014

DESIGN MANAGEMENT

2014.10.9.thu ～ 11.27.thu

坂下塾

受講生募集

激変する経営環境の中、新たな社会のニーズに応えて企業価値の向上に寄与するグッドデザインマネジメントを実現する人材育成を目指します！

世界経済の不調、中国を初め、新興経済国の成長鈍化、ドルを初めとする主要通貨の価値低下、世界の各地における地域紛争等々、企業を取り巻く経営環境は地域や業種を問わず厳しい状況が続いています。その中で、さらなる企業業績の伸張を図るためには、企業が社会にアウトプットする全ての「モノ・コト・サービス・情報」について、優れたデザインを継続的に創出することにより、企業価値を高める総合的な創造行為、すなわち「デザインマネジメント」が重要であり、その成否が企業業績の向上に大きく影響します。そのための人材育成を図ることを目的として、大阪デザインセンターアドバイザー坂下清を塾長とし、実践的なカリキュラムによりデザインマネジメントの基本を学びます。加えて、企業における優れたデザインマネジメントの成功事例を具体的に学ぶことにより受講者の理解を深めることとします。塾長、ゲスト講師による豊富な実例に基づいた講義と塾生による真剣な論議に加え、昨年度の受講者代表による成果報告を中心とする公開パネルディスカッションも含め、高密度な研究会を実施します。業種を問わず、企業価値の向上のためのグッドデザインマネジメントの実現を目指す意欲あるマネジャーの方々の参加を期待しています。

LECTURER ／塾長

坂下 清
（一財）大阪デザインセンター アドバイザー

ゲスト講師

明上 誠治
前（株）シマノ
デザイン室参与

竹川 智子
（株）フラン
代表取締役

VOICE ／過去受講者の声

- 当研究会を受講することで、改めてデザインの目的や役割が理解できた。
- 坂下塾長の業績に基づいた貴重な体験を聞くことができ、デザインの本質を学べる貴重な機会だった。
- 他業種の方々との濃密なディスカッションで、デザインに対する考え方を拡げることができた。
- より経営に近い視点でデザインを捉えることができるようになった。
- デザイナーとして単なるモノづくりではなく、会社自身をデザインしようという思いに変化した。

OUTLINE ／概要

開催日時 平成26年10月9日（木）～11月27日（木）
原則として毎週木曜日 18:30~20:30
デザインマネジメントフォーラムについては
11月13日（木）14:00~16:00を予定

会　場 **大阪産業創造館 研修室**
大阪市中央区本町1−4−5（東警察署斜め向かい）
地下鉄「堺筋本町駅」②⑫番出口 北東徒歩5分

主　催 一般財団法人大阪デザインセンター

RING!RING! プロジェクト
競輪の補助事業

この事業は競輪の補助を受けて実施しています。
http://www.ringring-keirin.jp
KEIRIN

デザインマネジメント研究会［坂下塾］2014

開催要項

2014.10.9〜11.27　全8回

スケジュール

	日　時	会議室	プログラム	
1	10月 9日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室D	オリエンテーション	受講者プレゼンテーション（自己紹介、各自の研究課題） ※参加者懇親交流会
2	10月16日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室C	デザインマネジメント入門	デザインマネジメントとは 日本におけるデザインマネジメントの展開
3	10月23日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室C	特別講義 1	「ブランド創造とデザインの役割」 ■ゲスト講師：明上 誠治 氏　（前 株式会社シマノ デザイン室参与）
4	10月30日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室C	特別講義 2	「デザインとマーケティング」 ■ゲスト講師：竹川 智子 氏　（株式会社フラン 代表取締役）
5	11月 6日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室C	グループディスカッション	自社におけるデザインマネジメント課題について
6	11月13日（木）14時00分〜	大阪産業創造館 5階 研修室A・B	デザインマネジメント フォーラム	平成25年度受講生による成果発表とパネルディスカッション パネラー　中造 真一郎 氏（株式会社玉初堂） 山本 隆司 氏（株式会社ユーエム工業） 藪上 剛 氏（ミズノ株式会社） 米澤 倭介 氏（株式会社堀場製作所） 櫻井 裕太 氏（株式会社ピクセラ）
7	11月20日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室C	グループディスカッション	グッドデザインマネジメントの実現のために
8	11月27日（木）18時30分〜	大阪産業創造館 5階　研修室C	参加者による成果発表会	※修了証書授与、懇親会

● **参加資格**　グッドデザインマネジメントを目指すデザインマネジャー、デザイナー、企業経営幹部、企画開発担当者、デザイン教育およびマーケティング教育関係者

● **募集定員**　15名（申込先着順・定員になり次第締切り）

● **受講料**　40,000円　　当センター賛助会員 30,000円

● **申込手続**　当センターホームページお申込フォームよりお申し込みください。
URL　http://www.osakadc.jp/event/index.html

受講料のお支払いにつきましては、別途通知いたします。
※中小企業の方は、9/17までに中小企業庁へ申請書類を送ることで、受講料の2/3にあたる額を補助金として受給できる可能性があります。詳しくはお問い合わせください。

● **その他**　受講者は申込み本人に限ります。
（申込者複数の場合は申込書を人数分コピーして下さい。）

● **お申込み・お問合せ先**

一般財団法人大阪デザインセンター 業務部
〒559−0034
大阪市住之江区南港北2−1−10 ATCビル ITM棟10階A-1
TEL 06-6615-5571　FAX 06-6615-5573
Email　odc@osakadc.jp
URL　http://www.osakadc.jp

講師プロフィール

講師
坂下 清
（一財）大阪デザインセンター
アドバイザー

大阪府生まれ。
1957年東京芸術大学美術学部図案科卒業。
同年早川電気工業（現シャープ（株））入社。さまざまな家電製品のデザインを行う一方、全社CI計画を手がける。取締役、常務取締役、顧問を経て1997年退任。
Corporate Design Management 研究をライフワークとし、大学、関係団体、デザイン研究機関にて活動を継続。2000年（財）大阪デザインセンター理事長に就任、2012年に退任と同時にアドバイザーに就任。現在に至る。

ゲスト講師
明上 誠治
前（株）シマノ
デザイン室参与

1949年愛媛県生まれ。
1972年金沢美術工芸大学産業美術学科工業デザイン卒。同年（株）シマノ入社後、自転車コンポのデザインに従事し、初代デュラアースのデザイン開発に携わる。以降、釣具部門では、バンタム、アンタレス、BB-X、ステラ、エアロ等のリール、ロッドのデザイン担当。自転車部門ではXTR、XT等のデザイン開発に従事。釣具企画課長、デザイン室次長を経て2002年よりデザイン室部長。デザインディレクターとして釣具と自転車コンポのデザイン開発に従事。2014年3月（株）シマノを退職し現在はフリー。

ゲスト講師
竹川 智子
（株）フラン 代表取締役

大阪外国語大学(現大阪大学)ロシア語学科卒業、大塚製薬（株）、アサヒファミリーニュース社、アジア太平洋トレードセンター（株）を経て、2006年、社会起業家をめざし（株）フランを設立。近畿・中部・四国地域の行政プロジェクトの企画運営。和歌山県、三重県、滋賀県、奈良県等で、販路開拓、地場産業活性化支援。国内の食品メーカ、生産者団体、家具・繊維・生活雑貨メーカ、小売店等の商品開発や販売促進、販促ツール制作等多数。またライフワークとして障害者・高齢者施設の事業運営や就労支援、企業とのマッチングを実施。

デザインマネジメント研究会[坂下塾]2014 開催趣旨

激変する経営環境の中、新たな社会のニーズに応えて企業価値の向上に寄与する
グッドデザインマネジメントを実現する人材育成を目指します！

世界経済の不調、中国を初め、新興経済国の成長鈍化、ドルを初めとする主要通貨の価値低下、世界の各地における地域紛争等々、企業を取り巻く経営環境は地域や業種を問わず厳しい状況が続いています。

その中で、さらなる企業業績の伸張を図るためには、企業が社会にアウトプットする全ての「モノ・コト・サービス･情報」について、優れたデザインを継続的に創出することにより、企業価値を高める総合的な創造行為、すなわち「デザインマネジメント」が重要であり、その成否が企業業績の向上に大きく影響します。

そのための人材育成を図ることを目的として、大阪デザインセンター アドバイザー坂下清を塾長とし、実践的なカリキュラムによりデザインマネジメントの基本を学びます。加えて、企業における優れたデザインマネジメントの成功事例を具体的に学ぶことにより塾生の理解を深めることとします。

塾長、ゲスト講師による豊富な実例に基づいた講義と塾生による真剣な論議に加え、昨年度の塾生代表による成果報告を中心とする公開パネルディスカッションも含め、高密度な研究会を実施します。

1. 開催日時　平成26年10月9日（木）～ 11月27日（木）
   原則として毎週木曜日 18：30～20：30
   デザインマネジメントフォーラムについては11月13日（木）14：00～16：00
2. 会　　場　大阪産業創造館 研修室
   大阪市中央区本町1-4-5 （東警察署斜め向かい）
3. 主　　催　一般財団法人大阪デザインセンター

講師紹介

塾　　長　　坂下 清

一般財団法人大阪デザインセンター　アドバイザー

大阪府生まれ。1957 年東京芸術大学美術学部図案科卒業。

同年早川電気工業（現シャープ（株））入社。

さまざまな家電製品のデザインを行う一方、全社 CI 計画を手がける。

取締役、常務取締役、顧問を経て 1997 年退任。

Corporate Design Management 研究をライフワークとし、大学、関係団体、デザイン研究機関にて活動を継続。

2000 年（財）大阪デザインセンター理事長に就任、2012 年に退任と同時にアドバイザーに就任。現在に至る。

ゲスト講師　　明上 誠治

前（株）シマノ　デザイン室参与

1972 年金沢美術工芸大学産業美術学科工業デザイン卒。

同年（株）シマノ入社後、自転車コンポのデザインに従事し、初代デュラアースのデザイン開発に携わる。以降、釣具部門では、バンタム、アンタレス、BB-X、ステラ、エアロ等のリール、ロッドのデザイン担当。

自転車部門では XTR、XT 等のデザイン開発に従事。

釣具企画課長、デザイン室次長を経て 2002 年よりデザイン室部長。

デザインディレクターとして釣具と自転車コンポのデザイン開発に従事。

2014 年 3 月（株）シマノを退職し現在はフリー。

竹川 智子

（株）フラン 代表取締役

大阪外国語大学(現大阪大学)ロシア語学科卒業。

大塚製薬（株)、アサヒファミリーニュース社､アジア太平洋トレードセンター（株）を経て、2006 年、社会起業家をめざし（株）フランを設立。

近畿・中部・四国地域の行政プロジェクトの企画運営。和歌山県、三重県、滋賀県、奈良県等で、販路開拓、地場産業活性化支援。国内の食品メーカ、生産者団体、家具・繊維・生活雑貨メーカ、小売店等の商品開発や販売促進、販促ツール制作等多数。

またライフワークとして障害者・高齢者施設の事業運営や就労支援、企業とのマッチングを実施。

目　　次

デザインマネジメント研究会［坂下塾］2014　開催趣旨 1
講師紹介 2
目次 3

講　座
第 1 回（10 月 9 日）　オリエンテーション 4
　塾生プレゼンテーション（自己紹介、各自の研究課題）

第 2 回（10 月 16 日）　デザインマネジメント入門 15
　デザインマネジメントとは
　日本におけるデザインマネジメントの展開

第 3 回（10 月 23 日）　特別講義 1 32
　「ブランド創造とデザインの役割」
　ゲスト講師：明上 誠治 氏　（前 株式会社シマノ デザイン室参与）

第 4 回（10 月 30 日）　特別講義 2 48
　「デザインとマーケティング」
　ゲスト講師：竹川 智子 氏　（株式会社フラン 代表取締役）

第 5 回（11 月 6 日）グループディスカッション 67
　自社におけるデザインマネジメント課題について

第 6 回（11 月 13 日）デザインマネジメントフォーラム 83
　平成 25 年度受講生による成果発表とパネルディスカッション

第 7 回（11 月 20 日）グループディスカッション 100
　グッドデザインマネジメントの実現のために

第 8 回（11 月 27 日）参加者による成果発表会 118

オリエンテーション

講師　　坂下 清
日時　　10 月 9 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 D

主催者あいさつ

越田：デザインマネジメント研究会「坂下塾」への入塾、おめでとうございます。これから大変だと思いますが、少人数で皆さんの体温や心音まで感じ取れるような塾です。ここで８回にわたって坂下塾長の素晴らしい経験、貴重な経験を皆さんに伝授していただきます。座学だけではなく実学を通じてデザインマネジメントを習得していただければと思っています。

デザインセンターとして、これからは素晴らしいものを創造していく人材を育てていくことが大事だと考え人材育成に力を入れています。大学は実践とは距離がありますが、この塾は実践そのもの、実学を勉強していくことをポリシーにしています。

デザインを取り巻く環境は大きく変化しています。日本はこれまで、ものづくりのデザインは世界に君臨する素晴らしいフローチャートを持っていました。日本の製品が素晴らしいのは、つくると決めて商品化するまで様々な難題を解決していく。このソリューションは世界トップクラスで、工業立国になりＧＤＰも２位まで上がりました。ところが、最近はおかしくなっています。

デザイナーは、つくるものが決まり、予算もついて組織もできたときに最大の効果を発揮しますが、いかにつくるかというマネジメントだけでは機能しなくなりました。もちろん機能するものもありますが、いかにつくるかではなく、何をつくるかが問題で、事業構想デザインという分野です。これに失敗すると会社は大変なことになります。それに乗り遅れてしまうと利益が上がらない。それを理解している企業は必ず成長します。

事業を構想していくということですが、そういう組織、フローチャートがありません。大企業にはあっても中小企業にはありません。デザイナーは、リーダーシップをとってそれができるポジションにはなく、それだけのスキルもありませんが、これからは事業を構想していくことが大事になってきます。その部分が日本のものづくり、製品・サービスづくりの課題で、いかにつくるかという部分は、ビックデータがあり、最適な表現をするソフトウェアもなくはないから、バッテンのない一般的なものはできますが、それでは生きていけないので、ここの精度を上げていく。これはデザインマネジメントの領域になると思います。

坂下塾長はトップ企業を牽引してこられた方です。経験も豊富で、口には出しませんが、ずいぶんご苦労もされてきたと思います。塾長の話から学び取り、よい成果を上げていただくことを念願しまして私のごあいさつといたします。

吉原：このマネジメント研究会は、デザインマネジメントに関する理解を深め、デザインを戦略的に活用する総合的なマネジメント手法について学び、デザイン経営の実践を図る人材を育成することを目標に、過去、平成 16 年度、

18 年度、平成 21 年から昨年度まで実施してきました。今年度も競輪からの補助金をいただいて実施しております。

この塾では合計８回の講義があります。坂下塾長の講義のほか、企業の現場でデザインブランド実践をされてきた方、マーケットに詳しい方の特別講義があるほか、昨年の塾生の過去１年間の成果発表会もあります。

塾長を務めていただきます坂下塾長は、シャープ株式会社でデザイナーとして活躍された後、会社の中でのデザインの活用､CI 計画の中でデザインマネジメントを自ら実践してこられた、この分野での先駆者でございます。この塾では、デザインマネジメントの考え方を教えるとともに、皆さんの会社で現実に課題となっているデザイン戦略の問題を提起していただき、塾長から具体的なクリニックなどをさせていただきます。

塾長あいさつ

坂下：先ほど理事長からお話があったように、少人数は塾という名前にふさわしく、緊密な関係で勉強をしていただけると思っています。ぜひ、いろんな形でディスカッションもしていただきたいと思います。

企業だけではなくて大学で教えた経験もあります。基本的なモットーとしては、上から下へのワンウェイの教育ではなくて、ツーウェイのディスカッション、私からも発言し、それに応えて皆さんからもリアクションを起こしていただく。そういうやり取りの中で内容を高めていきたいと考えています。積極的に発言していただくことによって皆さんも、それぞれの内容を深めていただけると考えていますので、ご遠慮なさらずに積極的な発言を期待しております。

この塾を始めるに至った経緯について簡単にご紹介します。大阪デザインセンターは、今から 50 年以上も前の 1960 年に､日本で初めて公的なデザイン振興機関としてスタートしました。実は大阪が初めてです。商工会議所をはじめとする財界の方々、それをサポートする企業、そしてデザイナー、三者の考え方が一致して、現在は産業デザイン振興会という大きな組織がありますが、それ以前に日本の代表的なデザイン振興機関としてスタートしました。

大阪デザインセンターの事業の一つとして、産業界から中小企業の若手デザイナーに実務的なデザイン教育を実施してほしいとの要望があり、それに応えて付設デザイン研修所という組織を船場センタービルの中に設け、デザイン研修を実施していました。

当時、私は学校を卒業して早川電機工業株式会社（現シャープ株式会社）で若手のデザイナーとして働き始めたばかりでした。理事長と私は、会社の仕事が終わった後に、今と同じように６時半からスタートして９時近くまで、企業に属している若手のデザイナーの方々を教えたという経緯があります。

2000 年に大阪デザインセンターの理事長を拝命して､新しいデザイン振興事業を考え直したときに、現在の理事長とも相談しながら、原点に立ち返って研修事業を始めようではないか。デザイン専門の教育機関はすでにたくさんありますから、その中でデザインマネジメント、企業の中でデザインは効率的・効果的に企業価値を高めることに役立つのではないか。

日本のデザイン系の大学でも、デザインマネジメントを教えているところは一校もありません。教える人がいない。デザインマネジメントを実践してきた人の数が少ないからです。デザイン専門の教育機関ではなくて、実践的な教育機関の立場としてデザインマネジメント研修を始めることにしました。

一方では、すでに終了しましたが、デザインビジネス塾があります。５年間で 100 名のエキスパートデザイナーを世の中に送り出していく。それも世界に通用するデザイナーを送りだそうという企画です。今年度で一つの区切りを迎え、100 名の若手デザイナーを世の中に送り出すことができました。大阪デザインセンターとしての大きな役割を果たせたのではないかと考えています。

デザイン教育事業については、装いを新たにして、皆様方のお役に立つデザイン研修・教育事業を、より高いレベルで進めていきたいと考えています。

平成 16 年から始めているので、昨年ですでにデザインマネジメント研究会は 10 回を数えるに至りました。その中には、受講された方々の１年間の経験をもとに発表していただくフォーラムも含まれています。実践的なデザインマネジメント教育が効果を上げてきたのではないかと考

えています。

全部で８回ですが、私の話だけではなくて、お二人のゲスト講師を迎え、現実社会の中でのデザインマネジメントについて講義をしていただきます。また、フォーラムでは昨年の受講生から、その後１年間でどういう成果を上げてこられたかを、公開という形で発表していただきます。私自身も、１年間でどれだけ実績を上げたのか、それを聞くのを今から楽しみにしています。

そういう積み重ねが企業のお役に立てたと考えています。忙しい仕事が終わった後に２時間余り勉強していただくことになるので大変だと思いますが、頭をリフレッシュしていただいて、新しいデザインに関する情報を吸収する機会にしていただければありがたいと思っています。

入門という形で、デザインマネジメントとはどういうことなのか、後ほどお話をさせていただきます。

受講生自己紹介

塾生Ａ：私が働いている会社は包装資材をデザインする会社で、ＢtoＣではなくてＢtoＢで、ケーキ店やフラワーショップ、雑貨店など、店舗に使っていただく紙袋や包装紙をつくっています。工場はなくて外部の協力会社にお願いしています。

今まではお店で使う包装紙や袋など決まった形状のものにデザインを乗せるだけでしたが、今はそれだけでは頭打ちで、価格競争もあります。デザインがよくても値段が高いと売れません。店舗で使うものなので、コストを考えてデザインよりも値段を優先する店舗も多い中で、包装資材以外のものや新しい形状のものなど、どういったものでお客さまにアプローチしていくかが課題になっています。これから何をつくっていくかを考える。そのためにデザインマネジメントを学びたいと思っていますので、よろしくお願いします。

坂下：御社のデザインマネジメントではなくてお得意先、単品のデザインをして商品を届けるだけではなくて、デザインマネジメントを含めて会社全体のデザインポリシー、単品ではなくて群の戦略、そこまで提案できるビジネスにしていけば顧客から信頼され、値段が安いだけで他に流れることはないと思います。知恵を売る会社に成長していけば、もっと企業規模が大きくなるのではないか。

塾生Ｂ：塾生Ａと同じ会社のＢと申します。通販もしているので、そのカタログ制作を主に担当しています。撮影やラッピングも担当していますが、写真を見て注文をいただくことになるので、それを紙面でどのように見せていくか。商品企画にも携わっているので、使い勝手のよいデザインを考えてうえで商品をつくり、それをより一層よく見せるにはどうすればよいか。

わかりやすい紙面で、お客さまが欲しいと思ってくれるようなキャッチに仕上げることを常に意識して仕事をしています。ケーキ店向けのカタログを制作しているので、ケーキ店の心を動かせるような商品やデザインが学べればと思って参加しました。

坂下：ネットショッピングを運用しているのですか。

塾生Ｂ：ネットもあります。

坂下：一般ユーザーがお客さまになることもある。

塾生Ｂ：見ることは可能ですが、基本的にはＢtoＢで、登録して買っていただくことになります。

坂下：ユーザーはケーキ店だけではなくて花屋さんもある。

塾生Ｂ：いろんな方向に向けてやっています。

坂下：Ａさんの事業部門とバッティングはしない。お互いに競争はある。それはないのですか。お客さんの取り合いはないのですか。

塾生Ｂ：お客さまが違います。

坂下：最近はビジネスのやり方が変わってきて、私のような年寄りではわかりにくいところがあるので、ぜひ、いろいろ教えてください。

塾生Ｂ：ありがとうございます。よろしくお願いします。

塾生Ｃ：金網のまち松原から参加しております、マツバラ金網のＣです。

金網といっても、皆さんがイメージするような金網ではなくて、髪の毛よりも細いステンレスの糸で工業用の金網をつくっている会社です。なぜ工業用の金網をつくっている会社がデザインなのかということもあると思いますが、正直、今はモノをつくって売るのはしんどくなっています。

20 年ほど前までは売り上げの３分の１は海外への輸出でしたが、現在ではほとんど輸出はありません。国内ばかりになっていますが、国内の売り上げもこのままではどんどん減っていきます。もう一度、海外に打って出たいので、個々のデザインではなくてブランド、あるいは売り方、会社の経営、そういう意味でのデザインを勉強していきたい。

若手でもなく、デザイナーでもなかったのですが、「co - design」という勉強会に参加させていただきました。その中でよく聞いた言葉で心に残ったのは、「今は形をデザインするのではなく、人の流れや仕組みをデザインする」。それを聞いて、新しい道を開いていくためにはデザインが必要だと感じました。

仕事の関係で海外によく行きますが、海外はデザインについて歴史の長さが違うと感じています。北欧に視察に行ったときに、どの会社でも言われるのはブランドの大事さで、ブランドの中には必ずデザインが入ってきます。ブランドのためのデザインで、デザインとブランドがインテグレートされていないと成り立たないという話がありました。

個々のデザインではなく、デザインマネジメントを勉強したくて参加させていただきました。とはいうものの、私自身、若手ではなく、頭も堅いので、今年入社した新人のＤと一緒に参加させていただきました。まだ入社したばかりで研修期間も終わっていないので、みんなでいたわってあげてほしいと思っています。

坂下：社長に以前から提案したかったのですが、いつまでもマツバラ金網というネーミングでは、それはそれでいいですが、今後、御社のブランドはどうされていくつもりですか。カタカナのブランドをつくれというつもりはまったくありませんが、特に海外の市場に対しては独自のブランドをつくっていかなければという気が強くします。

塾生Ｃ：マツバラの「ツ」という言葉は海外では発音しにくいと思います。マツバラ金網を主体に、平和特殊金網（株）とＭＫメタルという会社、MK Design Mesh という会社がありますが、MK Design Mesh にいたっては、株式会社以外はすべて英語にしています。デザインという言葉が入るか入らないかは別として、ＭＫとメッシュ、あるいはワイヤーという言葉を融合させたようなブランドにしていきたいと思っています。

ＭＫといってもマツバラのＭと金網のＫですが、Ｍという字は自分の中で広がりを感じるので、ＭＫのＭという字とＫをうまく融合してブランドにしていきたいと思っています。

坂下：メッシュは国際的に通用する言葉ですから、メッシュという言葉を活かしたブランド、M&M。

塾生Ｃ：メッシュという社名の会社がすでにあります。メッシュ株式会社がありますが、メッシュという言葉は業界から少しずつ減っていくのではないか。メッシュはもともとタイニーで、基本になっているのがインチです。世界的にインチは使わないという流れになっているので、メッシュではなくて新しい言葉が欲しいと思っています。それが、つながる、絡まるという言葉であればと思っています。

坂下：楽しみにしています。ぜひ、社長が元気なうちに新しいブランドをつくっていただければと思っています。

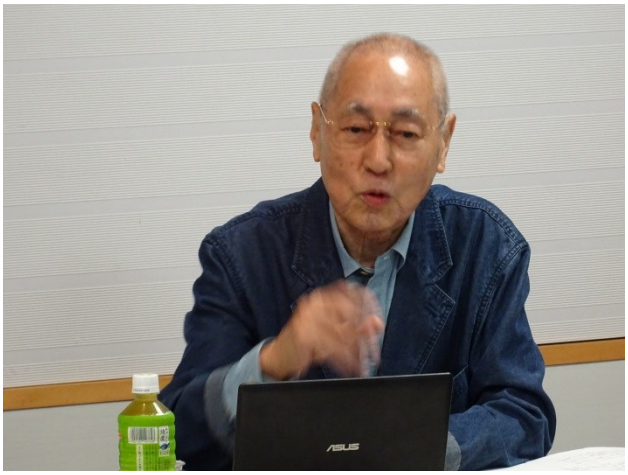
塾生Ｃ：仕事としては不安があります。髪の毛やクモの糸のような細い線を編機で編んでいますが、その仕事自体が５年先にはないかもしれないと思うわけです。

今、３Ｄプリンターが出ています。３Ｄプリンターは、ほとんどが樹脂の３Ｄプリンターですが、ごく一部、金属の３Ｄプリンターも出ています。金属の３Ｄプリンターの

ほとんどの用途、あるいはサンプル例は、メッシュ構造の何かです。

今後メッシュは、われわれのようなつくり方ではなくて、３Ｄプリンターのようなものでつくられます。作られる。というのは、われわれのメッシュは残念ながら２次元で縦と横だけです。３Ｄプリンターは３次元なので縦・横・斜め、ファジーな形にできるので、そういう意味でも変わっていくのではないか。そういう意味でもメッシュという言葉ではなくて新しい言葉を探したいと思っています。

坂下：素人なので偉そうなことは言えませんが、個人的には、健康志向や空気の正常化の問題などがあるから、メッシュにはまだまだ無限のニーズ、社会的なニーズがあるような気がしています。



塾生Ｃ：金属のメッシュは減っていくような気がします。樹脂など他の素材のメッシュは増えていくと思います。中空糸など、それ以外のフィルター素材は増えていくと思いますが、金属でなければというものは減っていくような気がします。構造的に２次元にしかならないので、３次元構造でできるものでないと残っていかないと思います。

坂下：ラッピング資材には紙や布などがありますが、社長の会社のメッシュは細かくて自由な形が作れるから、そういう材料も面白いような気がしています。

塾生Ｄ：マツバラ金網のＤと申します。まだ入社したばかりで、わからないことが多いですが、早く会社の力になれるようにたくさん学んでいきたいと思っています。

坂下：いい機会ですから、皆さんの知恵を聞いて自分のものにしていただければと思います。社内で研修しないでこういう場ということですが、よい機会に恵まれて、社長に感謝していただきたいと思います。

塾生Ｅ：弊社、久宝金属製作所は変わった会社です。社員と役員とパートを合わせても 12 人の小さな町工場ですが、創業（1947 年）から 68 年たっています。台所で使うアルミの金物、汁杓子や軽量カップ、軽量スプーンなど、ありとあらゆる台所用品をつくっていましたが、生産が海外に移ったので、現在はホームセンター向けに金属板や日曜大工で使う素材を販売しています。東急ハンズやコーナンなどに、間に商社が入っていますが、壁に取り付ける棚を支える金具や、金具だけではなくて棚板もセットになっているキッドを開発して売るのが主な仕事です。これはＢtoＢになると思います。

今は外注に頼る部分も多くなりましたが、最終的な組み付けは自社で行っています。変わっているところとして、下請けではなくて、長年、自社ブランドの製品をつくってきました。これにはよしあしもあります。自社の製品をつくる設備と技術しか蓄積されない。高度な技術やハイテクではなくて、職人芸でもない。自社製品にしか特化していないので汎用性がない。

それではいけないので今は、長年のつながりを活かして特注を受けることに力を入れています。ＢtoＢ、ＢtoＣにこだわらず、困り事を聞かせていただいて、今までにないものをつくれる会社でありたいと思っています。

この会社に入る前は松原市の障害者作業所の指導員で、まったく違う職種から入ってきたので完全に素人です。学校も技術系ではなくて人文学でした。元からモノをいじるのが好きだったので、入ってから必要に迫られてスキルを学んできましたが、その際には大阪デザインセンターさんに大変お世話になりました。育てていただいたと思っています。最初は大阪デザインフォーラムから始まり、安価または無料のセミナーを山ほど受けさせていただきました。「co - design」でデザインのことを学ばせていただきました。

喜多俊之先生のセミナーに前社長のＦが出させていただいたときにつながりができて、顧問で契約をしました。監修のような感じでかかわっていただいて、アイデアを出して試作したものを添削してもらい、試作・添削を繰り返してできた商品で大阪デザインセンターさんのグッドデザイン中小企業賞を受賞させていただきました。その後グッドデザイン賞も受賞することができて、デザインは無関係ではなく、仕事にかかわってくることだと実感しました。

私どもの商品は、日常生活の中で、壁に何かを飾りたい、モノをきれいに置きたいというときに使うものなので、一番大事なのは、ハイテクではなくて、お客さんの視点にどれだけ立てるかということでした。そこに焦点を絞り込んで、力を注いでデザインにかかわっていくと、私のような素人でもデザイン賞で評価をしていただける。少しずつですが、売れる商品が作れることがわかり、それから様々な商品を出すようになりました。

クボタさんとは縁がありまして、私は非電化籾摺（もみすり）を開発しました。発明品のようなものですが、電気を使わずに一般家庭でも籾摺ができるコーヒーミルのような大きさの機械です。玄米を白米にする家庭用の精米機はありますが、ポータブルな籾摺機はありません。籾摺をしたての米は酸化していないのでおいしいです。

クボタさんの本社の２階にある外のカフェテラスに１メートル四方の田んぼがあります。そこで収穫した少量のお米の籾摺機がない。プラントのような大きなものはありますが、少量の米の籾摺機はないので、ネットで探してうちに来てくれました。その機械で初めて収穫したお米の籾摺をして、翌年には買ってくれました。

塾生Ｈ：そんなことがあったのですか。まさかの他社製品を使っていた。

塾生Ｅ：少量のモミをする機械がなかったそうです。

必要に迫られて、自社製品をつくる機械に特化して技術を磨き、自社製品をつくるために必要なデザインの知識やデザイン哲学を身につけてきました。昨年の今ごろにＦから会社を引き継いだばかりの新米社長で、社長としてのマネジメントについては完全に素人で、できていません。

小さな会社なので開発といっても２名だけでした。アイデアを出すのも、試作も、実験も、それを売っていくのも二人三脚でやってきて、当時は専務で今は社長ですが、今でも半分は用務員のような感じで働いていて、マネジメントはできていません。どうしても目の前に仕事の集中してしまいます。つくるのが好きなので集中したくなります。

デザインは、形ではなくて、ありとあらゆる段階で必要になります。何をつくるのか。何のためなのか。誰のためか。本源的なところは当然ですが、そもそも自分は何のために働いているのかにもデザインはかかわってきます。あらためてデザインマネジメントを学んで社長としてのスキルと貫録をつけ、日々の仕事とつないでいけるようになりたいと思って参加させていただきました。

坂下：失礼ですが、どんなブランドですか。久宝金属という名前は存じ上げていますが、商品にブランドをつけているのですか。

塾生Ｅ：周知できているかは置いといて、いくつかブランドがあります。

坂下：いろいろあるのがおかしい。

塾生Ｅ：創業者は驚くほど商標を持っていました。基本的には、魚やペンギンなど海の生物にかかわる商標が多く、カニや魚、ペンギン、魚でもサケやエンジェルフィッシュもあって、魚マークの汁杓子がありました。そのころは知っている人もいたようですが、今はほとんど使っていません。今の自社ブランドは「Ｑ‐ｈｏ」と「94」で、どちらもキューホーと読みます。

坂下：言わせていただくと、それは自己満足だけで、マーケティング上ではまったく役に立ってない。イメージを分散させているだけです。企業規模が大きければ商品分野ごとにあって、例えば車は車種によってブランドがありますが、それだけの広告宣伝料を有しているから伝えることができます。企業規模からいえば、イメージが分散してしまって役に立たない。

塾生Ｅ：活かせていない。

坂下：そこがデザインマネジメントの根本のような気がします。

塾生Ｅ：これからしなければいけない。

デザインを学ばせていただくつもりで、喜多俊之先生や秋田道夫先生、ムラタチアキ先生など、会社の規模に見合わない、あまりにもビックネームの人たちと組んで、それぞれが私たちに用意してくればブランドがあり、同じところにいるとケンカをしてしまうような感じがして使い分けています。

坂下：使い分けではなくて整理すべきです。企業目的を明確にしたうえで、それに適したブランドに絞り込んでいく作業が必要だと思います。

塾生Ｅ：大きな決断がいるのだと思います。例えば「Ｑ-ｈｏ」は、喜多先生に監修してもらったときにつくったブランドですが、整理することになると、その上に立つ視点が必要になってきます。今まで恐れ多くてできていなかったという感じです。

坂下：それはおかしい。企業経営が先で、大先生から何を言われようと、企業経営のためには何が必要か。そういうところから決めていけばよいと思います。喜多さんのために会社経営をしているわけではないでしょう。彼がよい意見を持っているのは間違いないと思いますが、あくまで企業のために何が役に立つか。根本的なところが大切だと思います。また追々、時間をかけてお話をさせていただけると思います。

塾生Ｅ：昨年、社長に就任したときに理念をつくり直したところで、まだ理念とブランドが結びついていない状態なので、それもこの塾で学ばせていただきたいと思います。

塾生Ｆ：18 年ほど前は日本語の教師をしていました。父が亡くなった後は母が継いでいましたが、その母が亡くなって私が継ぐことになりました。突然だったので、違うジャンルから入って何もわからないままやってきましたが、山のような宿題がありました。大きな得意先を取られていたので、一瞬で赤字になりました。いるのは私よりも年上のおじいさんとおばあさんだけで、工場といっても 20 年近く新製品をつくっていない。挙句の果てに工場が地上げにかかっていました。

これらを解決するために馬車馬のように働いてきました。一番恐ろしかったのは、それらは宿題として見えていましたが、全部を片付けたときに何をすればよいのかわからなくなったことです。会社を未来に続けるために何かしなければいけないのに、何すればよいかがわならない。

悶々としていたときに出会ったのがデザインで、喜多先生のセミナーでした。それ以来、デザインを知りたくて、行くという社員を連れて、デザインという名前のつく、ありとあらゆるものに出ました。

デザインという言葉に出会ってよかったと思うのは、会社の未来を生み出す道筋、光が見えてきました。道筋が見えて、ブランディングのことや経営のこと、これからどういう会社にするかも、その中で考えていけたと思います。

私が継いでから２回も会社を引っ越すことになりました。そのたびに機械を捨てて町工場という会社の形状を変えて会社を新しくしてきました。

今回ここに来たのは、社長が１年近く前に代わって、マネジメント、いわゆる経営を考えていくうえで、共通の言葉と共通の感性を持っておきたい。私が一方的に押しつけてしまうことになるのは嫌なので、一緒に考えていきたい。今まで学んできたことが整理されて、また新しいものが見えてくるような気がしています。それをここでやりたいと思っています。

坂下：質問ですが、久宝金属という社名の由来、久宝は地名が元ですか。

塾生Ｆ：関係ないと思います。めでたい名前にしたようです。近所にいる父のきょうだいもめでたい名前の会社で、戦争の後だったので希望の詰まった名前にしたのだと思

います。

塾生Ｇ：山陽製紙株式会社のＧと申します。

山陽という社名ですが、場所は大阪府泉南市、関西空港のある泉佐野市の下側で、和歌山県の方が近くて、２駅で和歌山県に入ります。山陽製紙という名前は山陽紙業から始まって、その後、50 年以上前に大阪に工場を開設して移り、それから山陽製紙に社名を変更して今年で 58 期を迎えます。

従業員 50 名ほどの小規模な製紙会社です。販売している主力製品は、クレープ紙と呼ばれる特殊な紙で、産業用の梱包資材です。紙パルプやコピー紙、ラッピング用の紙ではなくて、鉄線や電線などといった重いものを輸送するときや保存する際に巻きつけるシワの入った紙です。それをダンボールやクラフト古紙を原料にしてくるっている会社です。

一部、引越用の梱包材も扱っています。セメント袋や飼料袋、重袋と言いますが、それの本体ではなくて口縫いの部分、糸で縫っている部分を留める当て紙も主力製品となります。ニッチな部分で全国トップシェアを続けています。うまみがないので大手は参入しないだけかもしれません。４社ありましたが、今は弊社だけが残っているような状態です。

私は転職組で、入社してから今年で３年になります。所属部課のところに書いていますが、マーケティングやＣＳＲ、法学部出身だから法律には強いだろうからと、商標の登録や助成金の申請、ＧＳＩコードを取っているのでそれをやっておいて等々、社内のよろずや的な感じになっています。

入社のときに iPad を持っていたのがまずくて、勝手にＩＴ野郎という感じに思われて、社内ＬＡＮやパソコンにトラブルがあるとすぐに呼ばれます。情報システム的なこともしています。ＣＳＲ（企業の社会的責任）の室が勝手に創設されて、小学校に社会人講師として行くことになり、小学生相手に講義をすることになりました。営業部にも所属しており、クレームがあると走るというような感じになっています。

昨年マーケティング部が新設されましたが、そこにも配属されて、マーケティングのマの字もないような会社で、チンプンカンプンなところから始めているような状態です。コトラーの分厚いマーケティングの本を買って読んでいますが、マネジメントも勉強したいと思っています。

弊社とデザインとのかかわりは、３年前に大阪地域創造ファンドに採択されて、デザインプロデュース向上委員会から助成金を受け、そこでデザインと出会いました。クレープ紙の販売以外に、デザインの力を借りて新しいブランドを創設し、新しい市場に打って出る。そこからデザインとのかかわりが始まりました。この助成金は３年で終了しましたが、そこで土台ができたビジネスを、KAMIDECO（カミデコ）や Sumideco（スミデコ）というブランド名で今まさに進めているところです。

KAMIDECO は紙でエコをするというところからきています。企業・事業所から出たコピー用紙や不要な紙を回収して、100％再生紙にしてお返しして、それを封筒や名刺などに使っていただくというビジネスモデルです。当然、需給バランスが生じるので、余った紙はノートやメモ帳に加工して一般消費者に販売します。これが KAMIDECO という新たなブランドです。

これを立ち上げたきっかけは、小さな製紙会社なので小回りが利きます。小ロットで紙をつくることができるので、小ロットの強みを活かしてビジネスができないか。小規模な事業者から紙を集めるので、１カ所から出る量はそれほど多くはないですが、300kg から紙がつくれるので、このビジネスがスタートしました。

Sumideco は炭の入った紙で、炭を入れることで脱臭・消臭、抗菌効果、除湿・調湿効果があります。それを使った一般消費者向けの製品をつくっています。最初は原紙を販売していく計画でしたが、紙だけを見せても売れない。そうであれば最終商品にして販売してはどうかとアドバイスを受けて、その方法で進んでいます。

そこにデザインが入ってくるわけですが、ブランドイメージをお客さまに伝えるにはどうすればよいか。サービスの内容を伝えやすくするにはどうすればよいか。どういうデザインにすれば訴求効果が生まれるか。それに適したデザインは何か。どんなデザインがよいかと聞かれてもアバウトな答えしか言えないところがあります。

もう一つは事業全体を統括する仕組みで、何をつくるかから始まりますが、商品設計→加工→販売→決済、この流れができていません。モノができたから売ってこいというクレープ紙のノリなので、悶々とした思いがあります。

マネジメントの講義を受けてさせていただいて、しっかり学んで社内に持ち帰り、管理体制やデザインを強化してビジネスを進めていきたいと思っています。

坂下：名簿を最初に見たときにスコットブランドの大手、あれは山陽製紙ではなかった。三洋という製紙メーカーがありますね。

塾生G：漢字が違って数字の三かもしれません。間違われることもあります。

坂下：思い違いでした。

塾生G：似たような名前がたくさんあります。

塾生H：株式会社クボタのデザインチームのHと申します。よろしくお願いします。

入社８年目で、クボタには他にも鉄管や水を浄化する液中膜、建設機械などがありますが、携わっているのは農業機械で、田植え機やトラクターのプロダクトデザインを主に担当しています。とはいうものの、デザイン領域の拡大というところで、昔は形をつくっていればよかったのですが、それだけではなくてカタログのデザインやＣＭ撮影に同行したり、ＣＭのコンセプトづくりの会議に参加したり、展示会ブースのデザインもしています。

金沢美術工芸大学出身でプロダクトデザインを主に学んでいました。デザイナーといっても違う技術なりスキルが必要になるので難しい部分もありますが、考えながら進めているという状態です。

課題がたくさんあるので一つに絞れないところがあります。外に向けた発信も確かにありますが、私が抱えている悩みの一つとして、内向きの発信をどうしていくか。クボタという会社は社員数が多く、一生会わない人もたくさんいます。知っている人よりも知らない人の方が多いので、内側に対してデザインをどう伝えていくか。そこで悩んでいます。

例えば鉄管や液中膜、自動販売機、トラクター、何がつながるのか。もったいないことをしていて、クボタというブランドで統一してラベルなりを貼って出していますが、まったく関連性がない。会社内でコラボレーションというのもおかしな話ですが、デザインマネジメントの能力の一つとして「つなげる」というところ、これを社内でやれば効果があるのにできていない。

残念だと思っているので、外に発信する力もそうですが、まずは中をしっかり固めて、中に対して発信していきたいと考えています。よろしくお願いします。

坂下：やっと気づきましたね。マネジメント研究会の１期生にクボタさんから塾生がありました。その後は毎年のように人を送ってくれていますが、まだ実行されていないので歯がゆい思いがしています。

最後に言われた社内のマネジメント、デザインの有効性、会社にとって、企業にとってデザインは重要だということを、クボタさんの場合は社外よりも社内に徹底していく。極端に言えば、デザイナー出身の役員がいてもおかしくない。そこまで徹底的に社内営業を積極的におやりになった方がいいと思っています。トラクターなど、せっかくよい仕事をされているのですから、それを社内で認知してもらえていないのは非常に残念なところです。

ありがとうございました。時間も押してきましたので、15 分ほどいただいて、入門の代わりにデザインマネジメントの基本についてお話をさせていただきたいと思います。コピーをお配りしているので、要所、要所で読み直していただければと思います。毎年お話をさせていただいていますが、私の 60 年以上のキャリアの中で、デザインマネジメントとはいったいどういうことなのか。デザイナーに理解してもらうというよりも、企業のトップマネジメントの方々に理解していただきたくてまとめた資料です。

書いているように新しい言葉ではありません、1975 年ですから、戦後から相当な時間がたってからのことです。イギリスのザ・ロンドン・グラディエーター・ビジネススクールには、ＭＢＡ（Master of Business Administration）、

いわゆる経営学修士になるための講座があります。その課程の中で、デザインは企業にとって非常に重要だとしてイギリスの大学で講座が始まりました。これがデザインマネジメントという言葉が世の中に現れてきた最初になります。

その後、同じような教育課程を持っているアメリカのハーバード大学など、ＭＢＡの教育課程、経営学修士教育課程を持っている大学でこの概念が導入されました。しかし、冒頭に申し上げたように、デザインマネジメントを的確に教えられる人が少ない。学校の先生はできないので、企業の中で、あるいはデザイナー出身の方々で、ビジネスマネジメントがわかる人たちが、この考え方を若い人たちに教えていくことができればと思っています。

日本では少し遅れて 1980 年代、重要なデザイン振興策として企業価値の向上にデザインを活かすために、デザイン部門の総合的なマネジメント力を高める研究が始まりました。そこがこの時代ですが、スタートのポイントが違います。イギリスやアメリカでは、経営者のためにデザインの重要性を教えていくことから始まりました。日本は残念ながら、デザイナーが集まり、企業の中でデザイン部門の地位を高めるためにどうすればよいか、その研究を始めるところからスタートしています。

難しいことを言われているようですが、私は単純に、基本的には「デザインという行為を通じて人とモノ、人と空間、人と環境、人と社会といった諸々について相互に良質な関係」、これは単独のものではない。単に色がきれい、形が美しいということではない。複数のモノとモノ、あるいは人とモノ、これが一番大切なわけです。あるいは人と空間、すべての関係領域の中においてベストのソリューションはどこにあるかを考えるのがデザインマネジメントになります。

私はそれでスタートしたわけですが、モノのデザインにとどまらない、幅広い領域への対応が必要だと考えています。企業の中でデザインマネジメントが重要だという理解は徐々に深まってきていますが、企業のみならず、行政や各種法人、教育機関など、社会とのかかわり合いの中でデザインを通じてよい関係を築いていく。

大学でも最近はＵＩ（University Identity）という考え方で、大学のロゴを変えたりしていますが、よい学生を集めたいという考え方が基本にあるのだと思います。

大阪市は、まだまだデザインに対する理解は高いとは思えませんが、大阪府の中にはデザイン関連の部門もあり、大阪市もわれわれの集まりに出席していただくなど、様々な形でサポートしてくれています。

従来はモノが対象でしたが、モノだけにとどまらず、営利企業だけではなくて行政や各種法人、教育機関等が、広く社会にアウトプットするすべてのモノ、コト、サービス、情報といった幅広い分野について、組織体の経営なり運営方針に基づいて優れたデザインを継続的に創出する。

継続していくことが重要です。行きあたりばったり、あるいは短期的に力を入れて、その後はほったらかし。それでは企業のデザインマネジメントのレベルは絶対に上がらない。「継続とは力なり」とよく言われますが、継続していくことが必要だと考えています。

領域はずいぶん幅広い。企業・組織体のイメージ策定、ブランドイメージの構築、商品デザインはもちろんのこと、商品をつくっていないところでも宣伝なり、広報戦略なり、イベント、あるいは社屋・工場等の建築物、社会貢献事業など、多岐にわたる領域について総合的に優れたデザイン。単品で部分的によくても意味がないわけです。

企業が発行している出版物はたくさんあります。名刺のデザインもそうですが、そういったもののイメージが統一されているかどうか。そういったことも含めて、総合的な考え方でデザインマネジメントをやっていくべきだと考えています。商品、印刷物、コマーシャル等々、デザイン価値向上という戦術レベルにとどまらず、組織全体の価値、企業のイメージを向上させる、経営戦略の基本項目の中にデザインを位置づけていただきたいと考えています。

難しいことを書いていますが、企業のデザイン部門におけるデザインマネジメント、デザイン部門として何をなすべきかを要約しています。大切なのは目標設定です。急にはできないと思います。１年先の目標、それをさらに進めて３年先にはここが目標というように、戦略目標を策定することが第一。それを組織の全員、たとえ２人でも３人でもいいから、組織の全員がその意識を共有できるようにすることが大事だと思います。

そのためには、組織を構成する全員が必要な情報を共有する。「隣は何をする人ぞ」という企業が多いです。お互いに何に向かって何をしているのか、お互いに共有することにより戦力が向上すると思います。バラバラで、隣の人は何をしているのかわからないような状態では困ります。組織の硬直化を防ぐため、関連部門も含め、小規模なところは難しいかもしれませんが、組織全員のスキル向上と広範囲な能力の維持・向上を図るために、計画的なデザイン研修を事業の中で実施していただきたいと思います。

数千人規模の大企業は縦割りになっていて横断的な事業がやりにくい。お役所もそうです。日本の場合は横の連絡が取りにくい。少人数なところほど、お互いに孤立しているという状況があると思います。

そして、組織の属人性を配慮して社外の広範囲な知識・能力、これは当然のことですが、トップマネジメントに対してデザインの重要性をいかに訴求していくか。Ｅさんや Ｆさん、Ｃさんのように、企業のトップの方がデザインを勉強しているところはいいですが、企業のトップはデザインのデの字もわからない人が圧倒的に多い。クボタさんも、今の社長がデザインの重要性についてどこまで理解されているか、疑問です。トップマネジメントに対してデザインの重要性をいかに訴求していくか。具体的な戦術がいると思います。それをやっていかないと、企業全体のデザインイメージは上がっていかないと思います。

堅い項目ばかりで恐縮ですが、長年にわたる研究の結果、基本的にはこういうことを総合的に行っていく。あるところはできて、あるところはできないということでは困ります。皆さんがデザインは企業価値を向上させるための重要な施策であることを理解し、大変だと思いますが、企業の内部、特に上司やトップに対していかに訴求していくか。これが大切なことだと思っています。逆に、今日は幸い企業のトップの方が来られていますが、企業のトップとして自社のメンバー全員にデザインの重要性を教えていただければありがたいと思います。

少し時間に余裕がありますが、これがデザインマネジメントの基本です。最初にお話をさせていただきました。次回以降、事例をもとにして、ブレイクダウンもしながら、お話をさせていただきたいと思っています。

次回は、ビジネス塾でも話をさせていただいたのでダブるかもしれませんが、人間とデザインの関係、企業のデザインの関係の基本的なところから、少し時間を頂戴してお話をさせていただきたいと考えていますので、よろしくお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。

言い残したことはありませんか。

塾生Ｆ：来てよかったです。11 月から新しい期になるので、それまでに計画を策定します。志と呼んでいますが、それについても役に立ちそうです。

坂下：昨年でしたか。新製品のペットボトルのクラッシャーはどうでしたか。

塾生Ｆ：進めています。急げない理由があります。社会全体を巻き込んでいこうという大きなことを考えていましたが、公のところは動かないことがわかりました。あちこちたらい回しにされたので、方向性を変えたいと思っています。問い合わせがあるので、もみ直して、もう少しクリアな志を書いてくれたらと思いました。

坂下：生活にかかわり合いのある、利便性の高い道具は無限なニーズがあると思います。ただ、アイデアがない。ちょっとしたきっかけが見つからない。そういうことがあると思います。

家にいる時間が少しは長くなって、家の中の仕事を手伝いながら一番往生しているのがプラスチックの容器の処理です。魚や総菜が入っているプラスチックの容器はかさばります。幸い松原市は週１で回収に来てくれますが、それにしてもスペースを取るのでコンパクトに圧縮できないか。手を切ることはないですが、角がとがっている場合もあります。タマゴの容器は、よくできていますが、中身を取り出してしまうと空間を占有するので、コンパクトに圧縮できる機械ができないかと思っています。家の周りや生活の中で無限にニーズがあると思います。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント入門

講師　　坂下 清
日時　　10 月 16 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

司会：本日は第２回目となります。坂下先生から問題提起といたしまして、「人類とデザイン」というテーマで問題提起をしていただきたいと思います。

坂下：私の知る範囲では地球上には約 300 万種類 の生命体が生存していますが、その中でデザイン 能力を持った生命体は人間だけです。なぜ人類だ けがデザイン能力を持っているのか。これを原点 の段階から解きほぐし、デザインとはいったい何 かということの参考になればということで、これ を皆さんに対する問題提起とさせていただきます。宇宙誕生から 137 億年、137 億年はビックバンによって宇宙ができた年代です。

今はエボラ熱で大騒ぎになっていますが、地球上の生命体はアフリカに源を発しているものが圧倒的に多く、人類も化石という形で発掘されているものの多くはアフリカで出土したものです。つい最近までは 500～600 年前と言われていましたが、最近新しく発掘された原人の化石を見る限り、700 万年前の地層から出てきたものだということです。

宇宙空間の中で地球が誕生したのは 46 億年前、その中で生命体が誕生したのは 40 億年前、水の中でアメーバのような単細胞の生物が誕生しました。太陽系の惑星の中で唯一地球だけが水を持ち、水があるおかげで生命体ができました。その後、いろんな展開を遂げて現在の地球があると考えられます。もちろん絶滅危惧種と言われている生命体もたくさんあります。これから新しい生命体が誕生することは考えられない。むしろ変化の中で絶滅していく品種が増えてくるような感じがしています。

われわれの祖先は、約 700 万年前にアフリカの大地で二本の足で直立して歩行を始めた。それが人間の原点だとされています。二本足で歩いたことよりも、むしろ自由になった二本の手で道具を創造した。初期は単純な道具にしかすぎなかったのですが、自由になった二本の手で道具を創造し、結果としてそれが大脳をどんどん大きくさせることにもつながりました。また、道具をつくる過程で、情報を他の人にも伝えるということから、言語能力も強くなってきたと考えられています。

直立した人類は、初期の段階では大脳の体積は約 500cc、現代人は平均値で 1,500cc と言われているので、皆さんの大脳の容積の３分の１しかなかった。そういうところからスタートしたわけですが、道具をつくりだすときに、手をどのように動かせばよいか、大脳から情報を送り、指先がセンサーとして関知して、その情報を大脳にフォードバックする。その回路が頻繁に使われることによって大脳が発達したと言われています。結果として、数百万年の間に倍の体積の 1,000cc になりました。

次の段階として言語を使う。人間の横顔を想像するとわかるように、額の部分が前に出ています。ウマやイヌ、サルでも、前頭葉に類する部分はほとんどないから地上に対して 45 度しかない。人間は前頭葉が発達しているので、地上に対してほぼ垂直の横顔を持っている。単に脳が大きくなっただけではなくて、言語を使い始めたことによって刺激を受けて前頭葉が大きくなっていきました。単純な計算でいえば、３分の１約 500cc の大きさの前頭葉を人類は持つことができたということです。

左側の図を見るとわかるように、チンパンジーやサルは、短い時間に二本の足で直立して歩くことはできますが、通常は四足歩行、手なのか前足なのか、定義は難しいですが、

人間のように直立して歩くことはできない。

大脳は地上に対してほぼ水平の状態ですから、これ以上脳が大きくなると脳を支えることは不可能です。人間は幸いにして直立したので、背骨の真上に垂直の形で大脳が位置しており、ある程度の大きさになっても大脳を支えることのできる骨格を持っていた。

大切なのは、文明人になればなるほど腰骨を痛める人が多くなりますが、直立してすべての重量を腰椎の部分で支え、二本の足を交互に踏み出すことによって歩くことができる。直立して歩くことによって二本の手は、体を支える必要がないからいろんなことができるようになったということです。

これは比較的洗練されたものですが、初期の段階の道具は、加工といっても、そのあたりに転がっている適当な大きさの石と強い木の枝を使い、植物の繊維を結び合わせてハンマーに近い道具をつくりだした。人間の手ではできないことを、道具を使うことによって人間の手の延長としてできるようになった。このサンプルは約 100 万年前の石のオノ、チョッパーと呼ばれていますが、これは初期の段階で、加工しないで組み合わせただけのオノです。

次の段階として、自分たちの手で加工してナイフのような能力を持った石器をつくるようになりました。右側の図を見るとわかるように、讃岐にサヌカイト（讃岐岩）という宝石に近いような硬い石で、うまく割ることによって鋭利な刃物のような形の石が採取できます。これが初期のものでナイフの代わりになるようなもの。他の動物はこういうことはできない。幸いにして人類はそういうことができる。

能力がどんどん増えていくわけです。われわれの仕事に関連のあることといえば装飾。初期の段階では、宗教的な意味合いのある、手作りのもので、一般的に土偶と呼ばれています。どういう目的でつくられたかはわかっていません。左側の容器にしても、ゴテゴテの装飾が施されているので、器として使われたのかどうかは疑問ですが、少なくとも、これが大切なことで、こういうものは生活（衣食住）のために、あるいは生きるために必要かというと必ずしもそうではない。人間は、芸術も含めて、生活の潤いなのか、宗教的な意義があったのか、こういうものを創造することができる。

人類の三大能力と言っていますが、それは依然として変わっていません。道具の創造の次に文明につながっていったのは、火を使えるようになったことです。動物は火を恐れます。火を使うのは難しい。どういう経緯で火を使えるようになったのかは明確になっていませんが、自然に発生した森林火災の火を火種として使ったのではないか。その後、木をこすり合わせることによって、その熱で火をおこす。このように進化したのだと思いますが、火を使えるようになりました。

３つ目は言語・記号をつくりだせるようになったことです。人間は周りにいる動物と比べて決して強い存在ではないので、初期の段階では夜になって暗くなると洞窟の中に隠れてひっそりと生きながらえていたと想像できます。しかし、火を使えるようになって火を囲む団欒が成立するようになりました。火を燃やしている限りは動物が襲ってくることはないので、そこで平和を見いだした。

言語ができた経緯として、キャンプファイヤーにも象徴されるように、火の周りに人々が集まり、集まれば隣同士に座っている人との間で何らかの形でコミュニケーションをとる必要が出てくる。そこで言葉ができてきたのはないか。

言葉は、耳で聞くだけでは一瞬にして消えてしまいます。今のように録音できる機械はないので、言語だけではなく、それを記号という形で文字に変換することができるようになりました。これによって初めて記録ができ、言葉以上に遠くの人々にも意思を伝えることができます。

右側は人類最古の、数万年前と言われていますが、初期の言語です。やわらかい面に鋭利な刃物でシンボルのような文字を刻んでいます。今では何が書かれているか判読できる状態になっているそうですが、１万５千年前につくられた人類最初の文字で、言葉と文字がコミュニケーションの原点になっています。

実用的なものだけではなくて、人類が非常に優れているのは、他の動物に比べて豊かな色彩認識力があります。動物に成り代わることはできないのでよくわかりませんが、一般論として動物は人間のように複雑な色を見分ける能

力はない。イヌにいたっては白黒、明暗の世界でしかない。その代わりに臭覚が発達したのだろうと思われます。

人類だけが色を認識することができます。美しい花をめでることができるのは、視覚を通して色彩を認識できる能力を持っているからで、それが人間の美意識につながっています。そして、単に美意識だけではなくて、次にそれを表現する能力を備えた。あるいは、育んでいったと言えるかもしれません。

右側は、石器時代、数万年前の石器時代につくられたもので、ヴィーナスという愛称がつけられています。ギリシャ時代のヴィーナスとは似ても似つかないものですが、乳房が大きく腹部も大きいことから多産、新しいものを生み出すことのシンボルとしてつくられたのではないかと言われています。

左側の上にあるのは人間の指です。決して大きなものではないですが、人間がつくった偶像です。実用的とはまったく関係のないものをつくりだす力が、すでにこの時代からあったということです。

右側は有名なアルタミラの洞窟壁画です。ここで注意をしていただきたいのは、真っ暗な洞窟の中になのに見事な線でバッファローが描かれています。右は、当時は生きながらえていたのであろうマンモスが描かれています。

ここで注意をしていただきたいのは、暗闇の中で描いています。後世の人たちがたいまつを持って洞窟に入り、初めて見て驚いたというのがその経緯ですが、たいまつのような照明を使って暗闇の中で軟らかい石の壁面に線刻で描いていく。

なぜ偉大かというと、これは写生ではなく、昼間の狩りで焼き付けたイメージを自分の頭脳に蓄積し、それを洞窟の中に再現する。あくる日も、その次の日も、猟ができるようにという願望から描かれたのではないかと言われていますが、見事なのは、イメージを頭の中に蓄えておいてそれを再現する。これは人間でなければできない能力です。この能力を人類は初期の段階から備えていた。特に皆さんは専門家として、これからそういった能力をさらに向上させていかねばならないと思っています。

これはギリシャのパルテノンとヴィーナスです。数千年前にこれほど見事な建築物がつくられた。この彫刻も見事に７等身、美の原型といったものがはっきりと出ています。人間の創造力は素晴らしい。

パルテノンは完全なシンメトリーの形をとっていますが、実は石の柱は少しずつ中心に向かって内側に倒した状態でつくられています。ほんのわずかで１度にも満たない。コンマ何度という微妙な角度だそうですが、上を見上げると錯覚で上が広がって見えるので、美しさをキープするために、人間の錯覚を逆に活かし、錯覚を生じさせないように内側にほんの少し倒れたような形にしています。こんな能力を初期の段階から持っていました。

ピラミッドも見事です。建物と言ってもよいのか。どのようにしてつくったのか。冬至の日には、東に昇った太陽が入り口から墓のある部屋の一番奥まで光が届く。ということは、天文学的な計算能力がないとつくれない。われわれの祖先は、すでにこの段階から素晴らしい知恵を持っていました。

右側は南アメリカにあるナスカの地上絵です。これはハチドリですが、他にも理解に苦しむような、一見すると宇宙人のような像が描かれています。飛行機に乗って上から見ないと、この図形は見えない。地上に降り立って見ると図形が判断できない。

どのようにして描いたのか。石を積み上げているので描く方法はわかっていますが、すごい大きさですから、小さい図を描いて、縄を使ったのか。よくわかりませんが、それを大きくするような能力がすでにあったと言われています。

近代に移ります。有名な 15 世紀のルネサンス、最大の発明はグーテンベルクが活字を発明したことです。それま

での文書はすべて手書きでした。キリスト教の立派な経典も、それまでのものは手で書かれていました。だからこそ今では希少価値があるわけですが、グーテンベルクが活字を発明したおかげで印刷技術が発達しました。印刷技術が発達したことにより、人間の知恵があるところにとどまらずに世界中に伝達できるようになりました。今の情報化時代の先駆けが活字の発明です。

もう一つ偉大なことは、活字は個々の文字がバラバラです。今でいうデジタル技術です。点の集積で文章ができることに結果としてはなっていた。そういう点では、グーテンベルクの活字の発明は現代のコンピューターにつながるような偉大な発明の原点。

右側は、コロンブスが探検に使ったサンタマリア号の復元模型です。コロンブスがアメリカ大陸を発見したと言われていますが、実際はアメリカ大陸ではなくて南米の端の方だったそうです。

スペインのバルセロナの港に原寸の復元模型がありましたので、私も行って原寸の模型に乗ったことがありますが、それほど大きなものではなかった。ＧＰＳも羅針盤もない時代に、こんな船で大海原へ漕ぎだした。

この当時、イタリアのガリレオ・ガリレイやコペルニクスが地動説を明確にしました。それまでは、地上は動かないで天が動いているという天動説が一般的でした。そうではなくて地球は太陽の周りを回っている。地球は球形で１日 24 時間をかけて自転している。当時のキリスト教の原点からするととんでもない説だったわけですが、それが証明されました。

コロンブスは、地球は丸いから大海原にこぎ出したら必ず元の場所に戻れるに違いない。そういう確固たる信念で海原へ漕ぎだして大成功を収めました。それまでの船は海岸沿いしか航行しなかったのですが、地球が丸いことが証明されたから、それができたということです。

同じような時期に、有名な「ダヴィンチの最後の晩餐」があります。この絵が見事なのは、中央に座っているキリストの額の部分をめがけてすべての線が一点に集中しています。線を引くとわかります。イタリアの寺院に飾られていて、そこに行って教会の一番後ろから見るとキリストがそこにいるように見えます。両方にある建物の柱までも絵と同じ位置関係で、すべてキリストの額の一点に集中しています。遠近画法の典型的なものです。西洋のキリスト教的合理主義、もちろん芸術的な価値が高いわけですが、論理的な構成をしている。これが西洋の近代文明の典型です。

それに対して、これは日本の有名な平安物語絵巻ですが、遠近はまったくありません。すべて水平画法で描かれています。遠くにいる人は小さくならない。本来は、左上のお姫様と右手前にいるお姫様は大きさが違って当然です。人間の視覚では遠くの人は小さく見えますが、同じ大きさで描かれています。廊下も奥に行けば縮小していくはずですが、そういう描き方はしていない。

絵巻物があるのは日本だけです。日本の絵は画家の視点が移っていくわけです。西洋の絵画は、描かれた主題があり、そこから立体的に派生していきますが、有名な鳥羽僧正の鳥獣人物戯画もそうで、絵巻物のような形で画面が動いていきます。中国の絵画までは詳しくわかりませんが、西洋の近代的な合理主義にのっとった表現手法で、東洋、特に日本人が持っている叙事詩的なというか、物事が移っていく。時々刻々と変化している情景を１枚の絵の中で表現する。

考え方が違います。デザイナーは何を元にすればよいのか。東洋人、日本人独特の空間観念がある。間宮先生は詳しいと思いますが、空間に対する考え方が根本的に違います。それを欠点ではなくて利点として活かすような方法を日本のクリエイターは考えるべきだと思っています。

これも西洋の合理主義の原点の一つですが、スティーブンソンが製作した蒸気機関車ロコモーション号です。機関車の原型は、日本の新幹線のように電動の列車ができて大きく変わりましたが、つい最近まで機関車で先導していく、牽引していくという考え方は変わっていなかった。しかし、機関車の発明は、大きな変化を地球上にもたらしたのは間違いない。

これは、1851 年、19 世紀の中ごろに世界で初めて開かれた万博です。この後、多くの都市で万国博覧会が開かれるわけです。残念ながら、なくなってしまいましたが、ロンドンの万国博で初めて鉄とガラスでつくられた大きな

建築物です。植物園の温室と同じ構造を持っています。従来の石でできた外壁に慣れていた西洋の人たちにとって、鉄の柱とガラスだけでつくられた壮大な建物は初めで、大きな話題になりました。これが近代建築の原点だと考えられます。

これは皆さんもよくご存じのウィリアム・モリスです。イギリスの近代デザインの父と呼ばれています。今のデザイナーの考え方とは違いますが、当時は近代化の名のもとに大量生産が行われていた。人々が手でつくっていたものの代わりに、機械で過剰な装飾のものが大量に生産された。そういうものに世の中が覆い尽くされていることに憂いを持って、彼はクラフトマンの精神に戻ろうと提唱しました。

近代化、工業化、大量生産という流れに逆らうという方法論で、彼は「生活にかかわるすべてのものに秩序と美しさを」ということを提唱し、その方法論としてハンドクラフトの世界に求めた。それは間違いであって、われわれの仕事は、生活にかかわるすべてのものに秩序と美しさを、今の近代生産の過程の中で生み出していく。これがわれわれの本来の仕事だろうと思います。しかし、全体的な、いわゆる生活空間などに対しては、ウィリアム・モリスは新しい考え方を持っており、それゆえに近代デザインの父と称されています。

ウィリアム・モリスは自然の植物の持つ美しさを生かしていこうという考え方で、その後、大西洋を越えてフランスでアールヌーボーという運動が起こりました。これは地下鉄の駅の手すりです。右側は地下鉄の入口にあるアーチです。見事なブドウの唐草模様で、植物の美しい形をそのまま建築物に生かしたものです。鉄の鋳物、あるいはブロンズ、青銅の鋳物でつくられており、今でも見事な作品です。皆さんが考えている近代デザインとは少し違いますが、ウィリアム・モリスの考え方がフランスに移ってアールヌーボーという形で花開いたということです。

これから工業生産をベースにした近代デザインの方向に進んでいきます。1903 年、20 世紀の初めにライト兄弟が、十数メートルだったと思いますが、地上に浮かんだ。しかも人間一人が乗って飛んだということで初飛行だと証明されています。これを一つのきっかけにして、どんどん近代化され、生活が変わっていくという時代の先駆けです。

これは有名なヘンリー・フォードです。1908 年、ヘンリー・フォードはＴ型フォードという名称の車を大量生産、いわゆるマスプロダクションの原型です。

これも有名な話なので聞かれた方がいるかもしれませんが、シカゴに大きな牛の屠殺場があります。ヘンリー・フォードが若いときに見学して、生臭い話で恐縮ですが、生きた牛が入り口から入って、皮を剥がれて血を抜かれ、骨と身に分けられて、最後は牛肉のパックの状態になって出てくる。

考えだしたヘンリー・フォードが偉いのでしょうが、これを逆にして、骨をつくり、身をつけて、皮をかぶせることによって一匹の牛が完成する。同じ考え方で、流れ作業で部品を組み立てていき、最終的に１台の自動車を完成させる。こういう発想は、どういうことで考えついたのか、すごい人だと思いますが、結果として出来上がったのが世界で初めて大量生産された量産車。

20 世紀に入り、フォルクスワーゲンが世界中の工場で生産した台数がフォードを上回りました。100 年以上たって初めてフォードの記録は破られたわけですが、Ｔ型フォードという車種だけで数百万台が生産されました。しかもアメリカ国内の工場だけです。いかに大衆に愛されたか。それだけコストが安かったということもあると思います。

当時はデザイナーが関与しているわけではなくて、ヘンリー・フォード自らがデザインしたと言われています。整った美しい形です。今のような流線型とは違いますが、人間の乗り物として完成度の高い見事なデザインです。

いよいよモダンデザインの世界へ入っていきます。すべて 20 世紀の初め、同じ時期です。ウィリアム・モリス、アールヌーボーの話をしましたが、ドイツに移って、ドイツ工作連盟（Deutscher Werkbund）で初めてドイツ人らしい機能主義、機能に忠実なものは結果として美しいデザインであるという考え方。今の近代デザインとは程遠いですが、それまでの装飾過剰な道具の世界から考えると、まったく新しい考え方がこの時代から出てきました。

それから 20 年近くたって BAUHAUS という世界で初めて

デザイン教育を体系的に行う学校ができました。学生時代はここに憧れました。ヴァイマル共和国はドイツにできた初めての民主主義国家です。残念ながら、ヒトラーが台頭することによって、ヴァイマル共和国はほんの数年でつぶれてしまいました。

当時、共和国ですから民主主義を中心として考える国でした。その国に BAUHAUS という教育機関ができました。初代校長のヴァルター・グロピウスをはじめとしてほとんどの先生がユダヤ系の人だったため、ヒトラーに嫌われて追い出された。結果として、BAUHAUS は素晴らしい教育内容を持っていたのに世の中から消えてしまった。今でも建物は残っていて、ドイツのデザインセミナーや研究会など、デザイン関係の施設として活用されています。

世界で初めてのカーテンウォール建築。外壁を見るとわかるように、ガラスと細い鉄筋、最近の近代建築はこういう形のものが多いですが、構造体の柱が中に引っ込んでいます。それまではパルテノンと同じように構造体は表に出ていました。これが世界で初めてカーテンウォールという建築手法でつくられた建物です。非常に美しく、中に入ると驚くほど明るい。見事な建築物です。

BAUHAUS には当時の作品が今でも展示物として残されています。その中で新しいデザイン教育が行われました。これは当時に開発された BAUHAUS 独自の書体です。今から見ても非常に美しい。新しい、シンプルな書体です。これも BAUHAUS で開発されたタイポグラフィです。壁面に書かれている書体がこれです。

建築物や椅子といった立体物や工業製品だけではなく、グラフィックデザインの世界でも、BAUHAUS の新しいデザイン教育は世界中のデザイン教育に大きな影響を与えています。近代デザインの教育はここから生まれたと言っても過言ではないと思います。

これは学生時代に憧れの的であったレイモンド・ローウィです。アメリカで 1930 年代に出現したインダストリアルデザイナーの最初の人です。当時、ブラックマンデーと呼ばれ、株価が大暴落してアメリカ経済が不況のさなかに彼は、新しいデザインによって魅力のある商品をつくり販売を高めていくという考え方で、企業と連携しながら新しいデザインを次々と生み出していった。1930 年代の大不況時代に米国経済を助けたと言われています。インダストリアルデザインという言葉が初めて出てきたのがこの時代です。

左側にあるのは、今の冷蔵庫と比べると古臭いように感じるかもしれませんが、それまでの冷蔵庫は氷を使った冷蔵庫の時代と同じで鉄の箱でしかなかった。これはきれいにカバーされています。冷却装置、コンプレッサー、圧縮力を利用してガスを圧縮して送りだすことによって冷気になるという考え方です。

昔の電気冷蔵庫はコンプレッサーが裸の状態のまま箱の上に載せていました。アメリカの博物館で原形を見たことがありますが、レイモンド・ローウィはアメリカの企業から依頼を受けて、初めてインテリアの中に置いてもおかしくない美しい形の冷蔵庫をつくりました。これが大ヒット商品になりました。ホーロー製の真っ白な外観とクロームメッキのハンドル、今は当たり前のことですが、当時は画期的なものでした。

右側にあるのは大陸横断に使われた機関車です。スティーブンソンのロコモーション号と比べると、いかに新しくなったか。

レイモンド・ローウィの哲学は、醜いものはカバーをすることによって美しくすることができるという考え方でした。ある意味ではカバリングデザイン、何でもかんでもカバーをしてしまえば済むという考え方で、インダストリアルデザインとしてはよくないと批判されたこともありますが。この機関車を見る限りは、大陸横断という素晴らしい夢を乗せた先頭を牽引するのにふさわしい機関車の形になっています。ピストンエンジンやモクモクと白い煙を吐く部分を覆い隠すことによって、力強く速度を上げて走るというイメージを具体的な形として表わしています。

これも皆さんの仕事と関係しますが、1 万年前のある王様の叙事詩、その王様が征服した国から宝物を持ち帰った。あるいは奴隷を連れて帰ってきた。それがすべて物語の形で書かれています。エジプトのピラミッドの中の壁画もそうですが、古代の人々の生活がわかります。

これも人類のビジュアルコミュニケーション能力、ビジュアルで視覚に訴えるコミュニケーション能力を持っているからこそ、こういうことが可能になるわけです。当時

の生活がはっきりわかります。アルタミラの壁画の時代から、われわれは表現する力を持っている。それを記録する力を持っている。だからこそ歴史をつくりあげてきた。また、その歴史を絶やすことなく後世に伝えていくことができる。これも広い意味でのデザインの力です。

左側はロートレックのポスター。当時の画家は、純粋な絵画だけではなくてキャバレーの広報や雑誌の表紙、こういうところに芸術家の能力を活用した。ビジュアルコミュニケーションです。右側はユーモラスな石鹸のポスターです。牛のミルクでつくられた石鹸です。こう書かれたら、言われるまでもなく、ほとんど文字はありませんが、説得力があります。モンサヴォンという村の石鹸で、すべて牛のミルクからつくられている。

左側はサヴィニャックです。これはペリエというソーダ水を飲むことによっていかに気分が楽しくなるか。それを立体的なピカソ風の表現で、いかにも生き生きとした形で描いています。さりげなくペリエのブランドを指差しているところが見事です。素晴らしい表現能力です。

これは、剤念ながら、つい最近亡くなられた亀倉雄策さんの東京オリンピックのポスターです。ダイナミックな選手の動きを、亀倉雄策さんのレイアウトだけではなくて、写真家が撮影されたそうですが、これも見事な表現力です。

３年ほど前にグッドデザインが 50 年という歴史を数えることができました。初期のころからの代表作が日本の各地で展示され、私も記念講演という形で参加しました。

代表的な作品をご紹介します。これは有名な東芝の電気炊飯器です。日本のデザインの特徴は、決して西洋から入ってきた造形、方針、方法をそのまま模倣（デッドコピー）したものではない。これは私の先輩の岩田さんが東芝におられたころに苦労してつくった第１号機で、日本の羽釜からヒントを得て、そのエッセンスを電気釜に凝縮しています。非常にシンプルな素晴らしいデザインです。

左側は世界で数百万台も売れたソニーのトランジスタラジオで、これもシンプルそのものです。正しいかどうか難しい判断をしなければいけないのですが、実際はスペースがなかったので小さいスピーカーしかつけられていない。それでも、一つの象徴としてキャビネット全体を占めるような大きなスピーカーフレーム、そしてソニーという単純な文字とシグナルが真ん中部分にある。左右シンメトリーで見事な造形です。

右側は有名なバタフライチェアで、これも日本が世界へ誇れる Mede in Japan の典型です。文房具の世界でも Mede in Japan には素晴らしい商品がたくさんあります。シンプルなデザインですが、日本の道具は色の使い方が上手で、派手といえば派手ですが、少しトーンを抑えています。オルファカッターは黄色がなければ存在しなかったというほど、一つのシンボルになっています。

これは、残念ながら亡くなりましたが、林さんという名古屋のデザイナーがつくられたハサミです。世界で初めて、ハガネですがプレスで打ち抜き、刃の部分は後でつけたと聞いています。

ハサミは複雑な工程でつくられますが、これは一品ずつ一発でプレスすることによって美しい形が出来上がります。赤いリングが指の当たりをやわらかくしています。これは非常に優れたデザインです。外すとわかりますが、打ち抜いた跡はそのままで磨いていない。プラスチックのリングをはめることによってその加工を省き、しかも指の当たりがやわらかい。素晴らしいデザインです。

右側は 1.7 ミリという世界で最も薄い電卓で、これを最後にシャープは電卓の生産をやめました。計算ができるものは他にもたくさんあり、東南アジアで 100 円電卓が出てきました。今さら電卓をつくっても意味がないということで今は生産していません。

従来の建築機械は、オルファカッターと同じで、黄色が圧倒的に多かった。キャタピラーなどは依然として黄色です。建築機材は、安全という見地もあるのでしょうが、黄色でないといけないと何となく思っていました。

これはエピソードがありまして、コマツから新しいデザインの話を幹部にしてほしいと招かれて、偉い人がたくさんいましたが、なぜトラクターは黄色なのかと素朴な疑問を投げかけました。その後、社内でも論議があり、結局は黄色を徐々にやめていった。これは紫系なので個人的には好きではないのですが、黄色から外れた新しい考え方で、ユニークです。ゴツゴツしたトラクターからやわらかい形のものにしています。

右側のキッコーマンは世界でも知られています。

これは世界に誇れる日本のオリジナルデザインで、世界中でこの記号が使われています。新しい形も出てきましたが、結果的にこれが一番ということでこれに落ち着いています。そういう点では、言葉のいらない、グラフィックシンボルで次の人間の行動を促すことができる。これも素晴らしいビジュアルコミュニケーション能力だと思います。

右側は新幹線です。最近は誇張されすぎて個人的にはあまり好きではない。カモノハシのようにやたらと鼻が長くなって、きれいな形ではなくなってきたと思います。

これはヘンリー・フォードのＴ型フォードと並んで世界中で最も大量に生産された自動車の一つだと思います。ほとんど丸い部分がありません。鉄板を曲げるだけでつくれるので大きなプレス機械がいらない。曲げ加工だけでつくれる、シンプルな構造のデザインです。

これもエピソードがあります。小学校６年生のときに終戦を迎えましたが、大阪市内は丸焼けになって焼け出され、地方の親類を頼って逃げることができました。その後、市内で住めるようになって戻ってきたときに強い印象を受けたのがジープです。当時の御堂筋は日本の車は走っていなかった。そこを我が物顔でジープがものすごいスピードで走っている。その力強さは魅力がありました。

デザイナーという言葉がわからなかった小学校６年生のころに、こういうものとかかわり合いのある仕事をしたいと思ったのが一つのきっかけでした。デザイナーを志したきっかけになったのがジープです。それだけに思い入れのある商品です。これが今でもそのままの形で残っているのはすごいことです。デザイナーが、スタイリングという考え方ではなくて、機能に忠実で無駄なものを省いていった究極の姿がジープに現れていると思います。

私自身がいろいろなものを見てきて、最も素晴らしい、100％完全なデザイン、パーフェクトデザインはニワトリの卵だと思っています。楕円形ですが、部分的に小さくなっています。これにより産み落とした卵が遠くへ転がっていかない。対称形だと遠くへ転がっていきます。一定の段階で元に戻ってくるという原理があるそうですが、卵はそういう形をしています。図面を描いて人間がつくれる形を超越している。大げさな言い方をすれば、神様がつくった美しい形の一つだろうと思っています。

３年ほど前に大阪府立大学から依頼がありました。府立大学は一般人のための講座を持っています。高齢者も来られますが、社会人のための日曜講座でデザインについて話をしてほしいと頼まれ、何を話せばよいのかと考えながら、デザインの歴史、人間とデザインのかかわりについて話をさせていただきました。おかげさまで反響があって、デザインは奥深いということがよくわかりましたという感想を後でたくさんいただきました。これは私の長年にわたっての考え方を凝縮したものです。

今までお見せした中で、質問はありませんか。５回目にディスカッションの時間を設けていますので、そのときにでも反応を聞かせていただけるとありがたいと思います。

今でこそ、われわれはデザイナーという肩書きを持っていますが、太古の昔から人間はデザイナーです。デザインする力があるからこそ、これだけの壮大な文明をつくりあげることができた。われわれは、専門家として人間の能力をより凝縮して新しいものをつくっていく。あるいは今あるものをよりよくしていく。そういう大きな責任を負っているという自覚が必要だと思います。

お見せしたのはほんの一例にしかすぎない。ずいぶんたくさんのものをつくりだしてきました。もちろん不要なものもたくさんつくってきましたが、その中で優れたものがあったからこそ、今の世の中があるわけです。

ジープもそうですが、残念ながら人間が争うために使われる道具もあることは事実です。あえてお見せしませんでしたが、鉄砲やピストルなどの銃器は、機能に裏付けられ、そぎ落とされた美しい形をしています。日本刀でも、見事な反りで、アール定規ではつくれないような非常に美しい形です。人を殺戮するための目的でつくられ、それが結果として美しいものになっている。これは人間の業なのでしょう。そういうことをつくづく感じるわけです。

これからも新しいものをつくっていく。皆さんもそういうお仕事をされているわけですから、基本的には、物質的に豊かということではなくて、より豊かな生活、精神的にも豊かな生活が送れるよう、よいものを生み出していくのがわれわれの大きな責務だとつくづく思っています。

個人的な話で恐縮ですが、３年ほど前に腎臓機能が弱くなり、いわゆるネフローズ症候群、腎不全の兆候があると

の診断を受けて、３年近く食事にも気をつけながら２カ月に１回、水曜日に通っていました。今週、ほぼ完治したと言われました。この年ではめずらしい。84 歳ですが、この年でいったん弱くなった腎臓が 100%近く元に戻ったのはめずらしいと主治医から言われてルンルン気分で帰ってきました。

人間の体は病気にかかることもありますが、長い人生の中で今まで何をつくってきたか。そして、これから何を成し遂げるのか。それを考えながら少しでも人の役に立てる仕事がしたいと思っています。

２カ月に１回、検査で血液を採取されます。毎回、血液を採取する看護婦さんにグチをこぼします。小さいころから予防注射、あるいはかぜの注射をしてもらいました。確かに最近は痛みが楽になりましたが、いろんなものが発達しているのに、痛くない注射針はできないという話を毎回しています。看護婦さんも、痛いだろうと思いながら血液を採取するのはつらいとのことでした。

テレビで見たのかもしれませんが、蚊に刺されるときは痛くない。３本ほど針があって、最初に２本を突き刺して、最後に血を吸う針が中から出てくる。それをヒントにして複数の針を人間の血管の中に入れた場合はあまり痛みを感じない。そういう研究をしているので、生きている間にその注射針に巡り合えるか思って楽しみにしています。

やらなければいけないこと、あるいはできることはたくさんあります。そういう意味では幸せです。紙はエジプトの時代から来たわけです。それ以前は、先ほどの叙事詩は羊皮紙です。なめしたヒツジの皮に書いています。

グーテンベルクの活字の話をしましたが、活字だけではダメで、紙があったからこそ活字が生きてくるわけです。紙をつくりだしたのは人間にとって素晴らしいことです。これだけコンピューターが世界にありながら、相変わらず紙が使われています。紙は、これからまだまだ無限の可能性があると思います。

トラクターや農機具もこれからさらによくなっていきます。人間の筋力をサポートする道具もこれからもっと出てきます。人間の筋肉を補強するパワースーツを開発したというお話を聞きましたが、年をとってくると庭仕事がつらくなるので、楽に使える道具ができればと思います。そういうことを考えると、われわれの仕事は無限にあるような気がします。

皆さんは、それぞれの業種にかかわる中で仕事をされていますが、そこから少し離れる。あるいは異業種とコラボレーションする。人類は多くのものを創造してきました。つくる能力は昔と比べるとずいぶん強くなっています。ビジュアルコミュニケーションの世界も同様です。何千年、何万年前から人間はビジュアルコミュニケーションの力を持っています。ギフトラップにしても紙の容器にしても、まだまだ創造する余地があるような気がします。

今日プリントをお配りしていますが、日本における近代デザインの展開、要点だけお話をさせていただきます。時間のこともあり、歴史的なこともあるかもしれませんが、皆さんが体験されていない時代から、日本のデザインの中でデザインマネジメントはどういう推移をたどってきたのか。

私が大学を卒業したのは 1973 年で、1950 年代はデザインという言葉がやっと出てきた時代です。その時代に初めて、日本が終戦を迎えた 1945 年から５年が経過して、何とか復興が緒に就きだした段階から、企業がデザイン部門の活動を始めた。企業にとってデザインは大切な仕事でした。ただ、デザイナーという専門職脳が成立していたわけではない。起用されたもの、あるいはデザイナーが、見様見真似のような形で仕事を進めていた。

1950 年代に入ってデザイン振興活動が始まりました。デザインセンターが設立されたのは 1960 年で、1950 年代は国家主導型でデザイン振興を進めてきました。今の経済産業省、当時の通商産業省がデザイン課をつくり、ジェトロの海外留学支援制度、あるいは生産性本部の海外デザイン視察団。1957 年にＧマークの制度がスタートしました。そして、レイモンド・ローウィやヴァルター・グロピウス、マックスビルといった世界各国の著名デザイナーを通産省が政府の資金で招待しました。

当時、私はまだ学生の時代でしたが、特に東京で、ゼミでカラースライド等を見せられて、デザインの世界はすごいと痛感したことがいまだに鮮明な記憶として残っています。主役は家電機器、三種の神器というところまではま

だでしたが、オートバイやスクーター等の普及が始まり、1953 年にはテレビ放送が始まり、白黒テレビが売れるようになりました。世界中から需要がありトランジスタラジオが量産されるようになりました。

企業にはデザイン部門はなくて、デザイナーは技術部門に入れるのか。宣伝部門に入れるのか。天下のパナソニックも、松下電器産業の時代は宣伝部意匠課でした。松下幸之助さんは、宣伝部の中に一番近いポジションとしてデザイナーを置けばいいという考え方です。技術部に所属しているところが多かったのですが、営業の中に所属しているデザイナーもいました。デザイナーはエンジニアでもなく芸術家でもなく、どういう給与制度にすればよいのか、処遇をすればよいのか、人事部門が頭を痛めたという話を後で聞いたことがあります。

われわれの仕事はカバリングデザインです。レイモンド・ローウィと同じやり方だったのかもしれません。先にメカニズムが出来上がっています。私がデザインをしていた当時は、技術部門からジュラルミン製のシャーシが出てきて、真空管が５つあったり、あるいはバリコンがあったり、裸のシャーシを目の前に置いて、それをどういうカバーの中に入れたらよいのかと考えていた。それがデザイナーの仕事だと疑うことはなかったわけです。後付け、いわゆるカバリングデザインから私たちはスタートしました。

海外のデザイン情報が入るようになってきました。当時は丸善の店頭でアメリカやヨーロッパのデザイン雑誌を見て刺激を受けました。海外の雑誌は高かったのでなかなか手に入らない。本屋に入り浸っていた時期もありました。

1960 年代に入って初めて本格的なデザイナーの活動が始まりました。そういう企業もいまだにあるのかもしれませんが、その当時はトランジスタラジオや白黒テレビなど、初めて Made in Japan プロダクト、日本国内の市場がまだ大きくなかったので日本の企業の生きる道は貿易立国、世界市場で日本製品や日本の技術を売ることしかできなかった。

日本の企業にとってよかったのは、１ドル 360 円というフィリックスレートでした。今は考えられませんが、私も体験しました。1960 年代にアメリカに駐在員として３年ほど行きましたが、400 円を払わないとアメリカの１ドルに相当するものは手に入らない時代でした。逆に、今の４倍の力で日本のコスト競争力はあったわけです。それで日本の企業は生きることができた。そこを突破口にして、１ドル 100 円の時代になるまでがんばってきたと言えるかもしれない。

私たちが現実に困ったのは、アメリカから多くのバイヤーが買い付けにきます。今は逆に、日本のメーカーは東南アジアの市場に買い付けに行っています。こういうものをできるだけ安くつくってほしい。それと同じような状況が当時は日本の市場でした。

当時はラジオのデザインをしていました。アメリカからバイヤーが来るときは、日本とは違って必ずデザイナーが同行していました。デザイナーが、ここはこうしてほしい。この仕上げはこうしてほしい。アメリカの市場やユーザーのテイストに合わせるために、こういうデザインが必要だ。

営業の連中は、言葉が通じなくてもデザイナー同士であればデザインランゲージでお互いに意思疎通ができるということで、私も乏しいながら英語の会話能力をつけることができました。アメリカのデザイナーは何を考えているのか。営業はデザイナーの言葉を聞くわけです。デザイナーにはすごい力があるということをそのときに実感しました。われわれの企業のトップも、アメリカの企業は必ずデザイナーが同行してくるからデザイナーは大きな力を持っていると、経営者の人たちも実感として感じていたと思います。

卒業した当時、日本の大学でデザインコースがあるのは、東京芸大と千葉大学の工学部、京都芸術大学、金沢美術工芸大学、京都工芸繊維大学、この５大学しかデザインコースはなかった。あとは多摩芸術大学と武蔵野美術大学で、グラフィックデザインが中心でしたがデザイナーのコースがありました。その程度で、まだまだデザイン教育自体もレベルが低かった。

BAUHAUS 当時の近代デザイン教育の資料が東京芸大にもたくさんありました。先生の言うことは当てにならないですが、そういった海外のデータや海外の情報をもとにしながら見様見真似で勉強しました。当時は、それだけやりがいもあって、面白かったと言えるかもしれません。

企業の中でも、デザイナーの力は必要であり、大切だと

いうことがわかり、デザイナーの地位も向上しました。当然、人手がいるのでどんどんデザイナーを採用します。これによって力がついてきたのが 1960 年代です。

今のようにＣＡＤなどはありませんでした。笑うかもしれませんが、私が入社した当時は、建築家が使うＴ定規と三角定規しか道具はなかった。たったそれだけの道具とコンパスを駆使しながら難しい図面を描いていました。そういう時代です。フリーハンドでしか描けなかったものがたくさんありましたが、そういう時代を過ごしたから今があると思っています。

デザイナーのプレゼンテーション能力も上がりました。その時期に、今でも記憶に残っているのは、誰がデザインを決めるのか。皆さんも苦労しているかもしれないので次にでもお聞きしたいと思っていますが、デザインは誰が決めるのか。これは今の自動車メーカーでも難しい。社長が決めるのか。担当重役が決めるのか。デザイン部門が決めるのか。デザイナーが決めるのか。これが一番よいデザインですと言いきれるデザイナーはいない。このデザインにすれば、商品がよく売れて企業にとってプラスになりますと、強く言えない。そういう弱みもあります。

皆さんも上司を説得するのに苦労されているかもしれませんが、これはいつまでたっても解決しない問題だと思います。その中でデザイナーは説得するための力をつけていく。また、説得力の裏付けになるように社会やマーケットの状態を理解し、だからこのデザインがいいのですと言える能力を身につけていくことが大切だと思います。

1970 年代に入ると大きく変わりました。年配の方は記憶にあるかもしれませんが、1970 年に千里山で万博が開かれました。長年続いた 1 ドル 360 円の時代から、為替変動で最初は 1 ドル 260 円になり、260 円の原価でモノをつくらなければならないので大変でしたが、世界に通用する力を日本の企業はつけていきました。

1973 年には日本で初めて世界デザイン会議が開かれました。日本のデザインはそのときにピークを迎えた。逆に、海外から来たデザイナーは、京都や東京のまちを見て、日本はデザインソースがたくさんある。古典から現代、あるいは近代的なテクノロジーに至るまで、日本は将来の可能性がある国だ。もう一度、日本の文化を見直す時期でした。それが 1970 年代だったと思います。

その後、世の中の変化が激しくなり、画期的なことでしたが、1975 年には戦後生まれの人口が 50%を超えました。人口も増えましたが、新しい価値観が日本の世の中を大きく変えていきました。私たちの年代は、戦前の価値観を引きずりながら近代化という中で人間として変化をしてきたつもりですが、1970 年代の中ごろから急速の世の中が大きく変化しました。

われわれの仕事は国際市場に認められるジャパンデザイン、ジャパンオリジナル。今までは言われるままに、市場に要求されるままに、デザインをつくってきましたが、本当にそれでよいのだろうか。これこそ日本のデザインだと言えるものをつくりだしたい。ジャパンオリジナルをつくりたい。それがデザイナーの中で強く意識されるようになったのが 1970 年代という時代だったと思います。

企業の中でデザイン部門も安定してきました。それまでまったく言われていなかったＣＩという言葉が出てきたのもこの時期です。コーポレートアイデンティティ、単にブランドを変えるだけではなくて、企業のイメージを統一化して企業イメージを的確に世の中に伝えていく。そういう考え方が出てきたのが 1970 年代で、決して古いものではない。

コーポレートアイデンティティということで、グラフィックデザイナーだけではなくて、いろんなデザインの仕事が増えてきました。会社の建物につけるサインや社員が着るユニフォーム、展示場の設計など、企業が社外に送り出すすべてのものに関して統一的なイメージをつくるということで、幅広く仕事がありました。

もう一つ、この時代に大きく変化したことがあります。それまでデザイン部門は男社会でした。残念ながら、デザイン教育を受けてきたのは男性が圧倒的に多い。もちろんデザインの勉強をしてきた女性もたくさんいましたが、機械製品というよりもビジュアルデザインの世界やファッションデザインへ進む人が圧倒的に多かった。機械製品、工業デザイン、プロダクトデザインの世界に夢を持って勉強してきた女性デザイナーはまだまだ少なかった。

今の時代はそんなことはないですが、われわれのつくる製品の 99%は家庭の中で主婦や女性が主に使うものです。

男は勝手なことを言っていますが、実際にその道具は家の中で使っていないわけです。

男が考えるよりも、女性のデザイナーに自分たちの体験を生かして仕事をしてもらった方がもっとよいものができる。発想の転換をして、目標としては、デザイン部門の半分は無理ですが、30%は女性のデザイナーにしようとトップを説得し、積極的に女性デザイナーの採用を始めました。それが成功を収めたこともあり、各社が一斉に右にならえで女性デザイナーを採用するようになりました。

家電の世界は家庭の中で女性が使うものが圧倒的に多い。クボタさんは女性のデザイナーはいますか。トラクターのデザインをしているのですか。

塾生A：しています。

坂下：よかったです。これからトラクターでも、農作業に女性が従事することはあるわけです。海外はすごいでしょうが、全体の中では何パーセントですか。

塾生A：私の部門では 20%くらいです。

坂下：よい方です。女性のデザイナーも、甘やかされるのではなくて、自分たちの生活感覚を企業のデザインに反映させていくという強い意欲を持って仕事をしてほしいと思います。

1970 年代は、やることなすこと大変でした。真夜中近くになってやっと家に帰れます。海外出張を含めて、家にいる時間があまりなかったような記憶が残っていますが、この時代はやりがいもあり、それだけ大きな成果が上がった時代だと思っています。

80 年代になり、このころからだんだん難しくなってきたような気がしました。78 年には第二次オイルショック、80 年代は円高が進行して国際経済との摩擦が増えてきました。80 年代には海外の市場も大きな変化が起こりました。

80 年代は、ハードの市場ではなくてソフト市場が大きく花開いた時代です。ファミリーコンピューター、ゲームボーイ、今でこそスマホを使ってゲームを楽しんでいますが、ソフトが大きな価値を持つ時代になりました。

国産のパーソナルコンピューターが 1980 年代に初めてＮＥＣやシャープから出され、急速に市場が広がっていきました。そして、ＣＡＤや３ＤＣＡＤの力を借りて高度なデザインができるようになった。

デザインマネジメントの仕事としては、海外へ生産拠点が広がった。従来は売るための拠点にすぎなかった。しかし、海外での生産、特に東南アジアの各地で生産が始まるようになり、そこで何をつくるのか。いちいち行って指導をするのではなく、現地のデザイナーを採用し、教育をしながら戦力に育て上げていくという、本格的な国際化という仕事が始まりました。

ハードウェアだけではなく、ヒューマンインターフェースやソフトウェアデザインが大きなウエイトを占めるようになりました。そして、遅くに失したという感じはしますが、それまで気にしていなかったデザイン教育、世の中が変化しているのだから昔ながらのデザイン教育では通用しないということで、デザイン教育の改革という考え方が増えてきました。

これから皆さんはそういう仕事をされていくわけですが、日本のデザイン系大学でも、デザインマネジメントを教える科目ができ、それを教えられる先生が増えてきました。しかし、デザイナーを養成するデザイン教育ではなくて、本当の意味で、デザイン組織をどのように改革していくか。どのように進化させていくか。そういったデザイン教育をすべき時代に入ってきたと思っています。

怖いのは韓国や中国、あるいは東南アジアの人たちです。昨年、講師にお招きしたダイハツのチーフの方にお話を聞きましたが、これから日本のデザイナーの競争相手となるのは、日本人ではなくて韓国や中国、東南アジア系の人たちです。かつてはヨーロッパ系のデザイナーがライバルでしたが、これからは彼らが力をつけてきます。

サムスンやＬＧ、あるいは最近の中国の若い人たちの仕事ぶりを見ていても、素晴らしい能力を持った若い人たちが出てきています。まだ総合的な力にはなっていないのが現状だろうと判断していますが、企業にとってもデザインを志す人たちにとっても、本当の意味での国際的な競争が始まったという感じを実感として受けています。

サムスンは企業の中にデザイン大学があり、アメリカの

アートセンタースクールから有能な先生方を何人か招いています。私も呼ばれて話をしたことがありますが、アメリカのアートセンタースクールから腕利きの先生方が３人ほど来ていました。企業の中にデザイン大学があり、卒業した中で最も優秀な人は自動的にサムスンが採用します。デザインレベルは高く、卒業した人たちが他の企業に入っていきます。

実戦に即したデザイン系の教育機関をつくる必要があります。京都でデザイン系の塾をつくろうという話が出て丸１年かけて論議をして、時期尚早とのことでパーになってしまいましたが、これから本格的なデザイン教育を考え直す時期に来ていると感じています。企業の皆さんにとって本格的なライバルへの対抗が難しくなってきたと思います。

2000 年、これからますます難しい時代に入ってきました。逆に、それだけ面白く、やりがいのある時代であったと思います。

デザインはお役所や一般の産業にとって重要な役割を果たしていると、われわれは感じています。社会としてデザインが重要であることは、昔と比べると理解してくれていますが、必ずしも高い評価を得るところまでは至っていない。

それは、デザインプロモーション能力が低かったのか。個々のデザイナーの力が弱かったのか。あるいはそれを集約するマネジメント能力が低いのか。いろいろ課題はありますが、これからデザイナーは、単にモノのデザインやグラフィックデザイン、メッセージデザインをつくることだけがデザイナーの技量ではなく、企業経営とデザインのかかわりということ、デザインを通じて企業の価値を高めていくということに本格的に取り組んでいただきたい。それができる能力が皆さんにはあるはずで、そういう時代に入ってきていると思います。また、そこで努力しないと次の時代はやってこないと思います。

急ぎ足でしたが、今われわれが抱えている問題点を要約してお話をさせていただきました。質問があればお受けしたいと思います。また、次回以降はこういう方向で論議をしたいというご提案がありましたら、ぜひお聞かせいただければと思います。

塾生Ｂ：個人的な興味だけでお聞きしてもよろしいですか。私がデザインという言葉に出会ったのは 10 年ほど前で、デザインフォーラムですが、不思議に思うのは、70 年代はデザインが盛んであった。

坂下：社会的な認知を得た。

塾生Ｂ：その後、だからかもしれませんが、デザインが崩壊していくような印象があります。

私たちだけではものづくりは難しいと思っていたので、デザインフォーラムに参加しました。ものづくりの会社と一緒にものづくりをしたいと思っていましたが、行くと、これからの時代はデザインだと言われていて、次に行くと一気に企業の経営者がいなくなっていたので、大阪にはデザインが根づいていなかったのかと思いました。

そのときの印象では、これからの時代はデザインだと言っていた人たちは、デザイナーに頼めば売れるものが出てくると思っていたのではないか。粘り強く自分がデザインを学んでものづくりに活かしていこうという人は少ない。中小のものづくり会社の経営者の人たちは、デザインを理解しないまま、知りたいとは思わないまま来ている。それが大阪なのかと思ったりもします。

長い間グラフィックをして大阪の特徴はありますか。それとも、そういう傾向は地域に関係なくという感じですか。

坂下：地域は関係ないと思います。

塾生Ｂ：盛んな時代から、万博のころは夢を見てきたと思いますが、なぜ、いまだにデザイン教育と言わなければいけないのか。

坂下：デザイン教育のレベルは上がっていると思います。痛切に思っているのは、日本の経営学部、経営者の卵たちにデザインを教えていない。教えられる人がいない。

立命館大学に頼まれて、亡くなったソニーの黒木さんと一緒にデザインマネジメントについて経営学部で話をしたことがありました。講座を持たせていただきましたが、

そういう試みを果たそうとする日本の教育機関は少ない。

日本は、経営という基本的な概念の中に、単にモノのデザインだけではなくビジュアルデザインも含めて、デザインを企業の価値に活かしていこうという経営者がいない。そういう教育がなされていないことが大きい。成功している企業はデザインの価値を認めています。ところが、企業の中で長続きしていかない。

松下幸之助さんがいたころの松下と今のパナソニックは、デザインに対する評価基準が違うと思います。松下電器産業は、松下幸之助さんが羽田空港に帰ってきたときに、「これからはデザインだ」と冒頭に側近に対して言われた。初めてアメリカ市場を視察して目からウロコが落ちたというか、それを松下さんは実践に移す力がありましたが、次の経営陣にデザインの大切さを伝えていなかった。これは残念です。

日本の場合、デザイン力の高い企業は長続きしない。企業の組織の中にデザインマネジメントはビルトインされていない。残念なのは、私がいたころのシャープと今のシャープは違う。残念ながらデザインの力は認めてもらっていない。経営者にも問題があり、デザイナーサイドにも説得できないという大きな問題があると思います。残念ながら衰退傾向にあります。

塾生Ｃ：国家や自治体も同じようなレベルか、もしくはそれ以下。国や自治体のデザインマネジメント、例えば法律をとっても、民法、シンボリックなものが出てくるかというと出てこない。開くと読めないようなことが書かれていて、吐き気を催して閉じてしまう。先ほどの出口のマークのように、シンボリックなものが横にあれば、情報がわかりやすくなるので、もっと身近なものになってくると思いますが、証券や保険もデザインの力が活かされていない。

坂下：だからこそデザインがこれからもっと必要になると思うか。それとも逆に、デザインは認められていないとガッカリするか。地道ですが、デザインの魅力やデザインは企業価値をつくっていくことをデザイナー自身が訴えていくべきで、ないものねだりではいけない。

塾生Ｃ：ないからこそ、やっていく価値がある。

坂下：半分冗談ですが、いつもポケットの中に辞表を入れていました。ずいぶんケンカもしました。説得するためには、自分が大事だということが表に出ていてはダメなのかもしれない。

塾生Ｃ：辞表をポケットに入れていたというのは、映画のダーティーハリーのような感じがしますが、それぐらいの心意気というか。

坂下：トップに対する迫力が違ってくるのかもしれない、逆に、Ｄさんのような企業のトップの場合は、いかに有能なデザイナーを採用するか。あるいはデザインを使っていくか。これが大切になります。

塾生Ｄ：なぜ企業にデザインが根づかないのか。そういう話をするわけです。会社の経営者はデザインが大事だということは理解していますが、デザイナーは右脳的なので言葉にして伝えるのは得意ではない。経営者はせっかちで、先に答えを求めます。長々と説明されると途中で嫌になってしまいます。

坂下：本当の意味でのデザイン教育はなされていない。表現する力は勉強しますが、それを企業の中でどう活かすか。フリーであろうと何であろうと、日本の経済的活動の中でデザインは生きてくるわけです。そういう点は歯がゆいです。

塾生D：よいものがあったとしても世間に広まらないと思います。もったいないと思います。

塾生E：デザイン教育のレベルが上がったのはよくわかりますが、基礎教育にデザインの概念がまったくないと思います。

坂下：まさにそのとおりです。

塾生E：小学校のころから今まで習ってきて、自分を表現してもよいと言われたことはないと思います。

坂下：日本はディベート能力が足りない。

塾生E：自分を出すとたたかれる。そういうことをするのが好きだったので、散々な小中学校時代を送ってきた記憶があります。日本の教育は予定調和を重んじて、そういうマインドの人が教師になっています。そこを何とかしないと、技を身につけても、塾長のように辞表を持って覚悟をしている人しかアクティブに活動できない。辞表を持つ覚悟が通じない組織にいたら、それこそはじき出されてしまうことになって、それと戦わないとデザインはできないのかということになってしまうと思いました。

坂下：おっしゃるとおりです。私の場合は、抜擢されて役員になるときに懸命に経理の勉強をしました。腹式呼吸も勉強しました。

Dさんが言われたとおりで、デザイナーは、格好のいいことばかり言っていてはダメで、このデザインでこれだけの売り上げになり、これだけの利益が上がるということを、拙い言葉であろうと、どれだけ説明できるかどうか。これは格好いいでしょう。きれいでしょう。そんなことを言っても、企業のトップは何を言っているのかとなると思います。そのデザインで売り上げが伸びるのかということです。まだまだ、そのあたりでギャップが残ったままです。

塾生E：そこに問題意識を持っているのは経営者ではなくてデザイナーであって、塾長の場合は、例えば腹式呼吸を学んだり、経営側とデザイナーの円が重なる部分を増やしたり、そうして説得力を高めたわけですね。

坂下：デザインランゲージで説明しても通用しない。デザインを的確にビジネスランゲージで説明できるかどうか。ビジネスランゲージは数字です。デザイナーは感覚的な世界でしか表現できない。そういう教育しか受けていない。そこに問題があると思います。

かろうじて上智大学にデザインマネジメントコースがあって、一人の先生が一生懸命やっています。それと、立命館が種をまいてその後まだ続いているのだと思います。何年か前に講師として来ていただきましたが、その方は草津のキャンパスに戻っています。

デザイナーサイドにも問題があり、経営者にも問題がある。どうすればよいのか。おっしゃったように、国とか、1960 年代に、国が通商産業省をつくり、デザインに対して相当な予算を投入しました。日本の若手デザイナーを海外に送り込んだり、飛行機代と滞在費を出して海外の一流デザイナーを呼んだり、1 ドル 360 円の時代に相当なお金をかけて投資をしました。

ディスカッションの時間を取りたいと思っています。国家施策の問題と企業の経営の問題、デザイナーの能力、残念ながらこの３つのバランスが悪い。

塾生B：それぞれが自分の領域を広げていかないといけない。

坂下：地道でいいから、続けていかなければならない。その辺が残念ですが、大阪は一番可能性があると思います。東京ではそういうことはやっていない。産デ振はGマークにお金をかけていますが、Gマークは海外に開放しているので、日本のデザインレベルの向上には役に立っていない。最近は対象を変えて、とんでもないものまでGマークになっている。

今の経済産業省のデザイン行政のやり方はおかしいと思います。あれもデザインといえばそうかもしれませんが、それ以前にやるべきことはたくさんあると思います。産デ振のお金をデザインセンターに少しでもいいから回して

ほしい。

塾生E：地道にやらなければいけないということに、国の予算も単年度だったり、会社も四半期ごとに評価されたり、それをかいくぐることまでデザイナーが考えないといけないのは大変だと思います。

坂下：デザイン施策は四半期では答えは出ない。経営者がそれをどれだけ理解してくれるかということになります。デザイナーは逆に、経営の大変さをどれだけ理解しているか。格好のいいものをつくっても、それが答えではないと思います。

塾生F：長年シャープが好きでした。最近は好きではないですが、パソコンを持っていましたし、ザウルスにしても、スマートフォンはシャープが最初に始めています。

坂下：そうです。カメラをつけたのもシャープが初めてです。

塾生F：iPhone が出る前に撤退してしまうという、すごくもったいないことをしています。採算が取れなかったと思いますが、もう少し続けられなかったのかと思います。シャープのよかった製品を見ると。

坂下：ソフトバンクがアクオスフォンで、そのうちアクオスのスマートフォンもシャープの液晶で、他の技術で中身が変わっていくのではないか。そういうものをつくれるのは、今のところはシャープしかないから、可能性はもう少し先に出てくると思います。

塾生F：iPhone 6 はシャープの IGZO 液晶ですね。

坂下：そうです。

塾生F：すごいと思います。つくり方も独自なのですか。

坂下：色気を出して大きなものが儲かると思ったのが大間違い。強いライバルが出てくるとは、サムスンを過小評価していた。あれほど短期間によいものがつくれるようになるとは、高を括っていたところがあると思います。今、そのサムスンが同じ目に遭っています。やはりテクノロジーに頼るだけではダメで、事業能力というか、そのあたりは難しい。

塾生G：私はデザイナー側で、これがいいと代表に伝えるときに、どれだけ売れるのかとダイレクトに言われるので、それをデザイナーはどこまで考えるのか。

坂下：努力して、会社の売り上げや利益率を把握していますか。会社の経営数字を読んでいますか。

塾生G：読んでいます。事業計画も立てているので把握はしていますが、お客さまにどれだけデザイン。

坂下：ウソはいけませんが、自分を信じて、これはこれだけの売り上げが可能で、これだけのコストがかかりますが、これだけ利益が上がる。ビジネスプランをデザインプランと同じように作成して出せる力を持たないと、経営者はうんとは言ってくれない。

塾生G：価格も自分たちで決めます。

坂下：それなら原価意識も必要。

塾生G：原価も考えていますが、最終的に売れるかどうか。

坂下：それは社長もずるい。あなたに聞くのではなくて、最終的に売れるかどうかは社長が判断しなければならない。社長の判断を助けてあげるのが、あなたたちプロフェッショナルの力で、それを思い違えてはいけない。

塾生F：どこまで市場調査などを行えばこれは売れますと言える自信がつくのか。

坂下：自信が持てるように寝る間も惜しんで努力する。そ

こで信頼が生じてくれば、あいつの言うことは間違っていない。言うことを聞けば成功する、そういう信頼関係がつくれるかどうか。それがつくれたら仕事がやりやすくなります。

うちの社長はなかなかうんと言ってくれない。そんな泣き言を言っていたら絶対に成功しない。社長の家に押しかけて、デザインを決めさせたこともあります。そこまでやります。それで失敗したら、もちろんクビですが、幸い成功したから今があります。

経営とデザイン、泣き言を言っていたら絶対にダメで、悔しかったらデザインをしてみろと言えばいい。彼らはできない。デザインができるのはあなたたちです。向こうは経営の専門家です。経営の専門家を説得するのはビジネスランゲージ、どれだけ売れて、どれだけ儲かるか。彼らはそれでしか判断できない。

このデザインですと言いきれるだけの自信が自分にないから言えない。努力次第です。一つ成功すれば信頼感が生まれます。言ったことは正しかった。そのとおりにしよう。そうなってくれば、責任は重いですが、仕事にやりがいが出てきます。

今日は、これで終わります。ありがとうございました。

吉原：今日は、Hさんが初めてご出席されたので、会社でどんなことをされているのか、デザインについてどんな取り組みをされているのか、簡単に自己紹介をお願いします。

塾生H：はじめまして、Hと申します。毎回、仕事の都合で遅れて参加させていただきます。どうぞよろしくお願いします。

株式会社アジュバンコスメジャパンという化粧品メーカーに勤めていて、社内のデザイナーとして働いています。今は一人ですが、最近まで３人でやっていました。化粧品は、理・美容の専売品として一般の流通経路には乗らないのですが、最近は上場して少し規模が大きくなりつつあります。デザイナーとしての業務は、主に商品のパッケージデザインと商品の販促物の作成になります。

小さな会社なので、情報が下りてこなくて、デザイン以外の業務も多い中で、少しずつデザインを、会社の中で体系立てて整理をして伝えていきたいと思って参加させていただきました。皆さんよりも知識も技術も低いと思いますが、このセミナーを通して吸収できればと思っていますので、どうぞよろしくお願いいたします。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

特別講義「ブランド創造とデザインの役割」

講師　　明上 誠治
日時　　10 月 23 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

坂下：今週と来週は、お二方のゲスト講師をお招きして、これまでのご経験に則した具体的なデザインマネジメントの実例を通してお話をいただきます。私もお聞きするのを楽しみにしています。

普通に日常生活を送っている皆さんは、シマノというブランドイメージは今までお持ちではなかったと思います。ところが、特にヨーロッパ、フランスやドイツ、オランダなど、自転車ライフが盛んな国ではシマノのブランドネームは高い評価を得ています。

自動車はトヨタやホンダ、パナソニック、ソニーなど、世界に冠たる有名ブランドは数多くあります。それと同じレベルで比較するのは難しいですが、サイクリング、レーシング、本格的なサイクリングライフを楽しんでいる人たち、競技に携わっている人たち、釣具ではプロの漁師をはじめ趣味で釣りをする人々にとって、シマノのブランドネームは世界的な有名ブランドと比較して決して劣ることはなく、むしろ一般的なブランドよりも高い評価をプロの間では受けています。

日本のメーカーの多くは、家電にしても自動車にしても完成品のメーカーとして世界の市場で力をつけてきましたが、シマノは部品がメインです。しかし、シマノの部品がないとよい自転車や釣具はできない。そういう点では非常にユニークで、部品をメインとして世界中の市場で高い評価を受けている企業はめずらしいと思います。

明上さんはシマノの中で 42 年間にわたってデザインマネジメントを実践してこられました。私も長い方ですが、私はシャープで新入社員から始めて役員として終わるまでジャスト 40 年間。明上さんは、それを上回る 42 年間、立派な業績を上げてこられました。これからも日本のシマノではなく世界のシマノとして、ますますクオリティの高い部品を世界へ供給していかれると信じております。少し異色だと思いますが、私も詳細を聞かせていただいて励みにできればと思っています。

明上さん、よろしくお願いいたします。

特別講義
「ブランド創造とデザインの役割」
ゲスト講師：明上誠治氏
前　株式会社シマノ　デザイン室参与

明上：こんばんは。元シマノの社員、明上です。よろしくお願いします。

貴重な時間と費用を費やしていただいておりますので、今日の話の中で何か一つでも心と頭に残ることを持ち帰り、役立てていただきたいと思っています。

42 年間､企業でデザイナマネジメントに取り組んできました。マネージャーとして、日々のデザイン作業をいかにしてブランド構築に位置づけるか。社員とともに悩み、模索しながら創造プロセスを構築してまいりました。そのプロセスと成果をまとめた資料を元に、赤裸々に社内の話をお伝えできればと思います。

お手元に、パワーポイントで説明させていただく資料を、大阪デザインセンターさんのご厚意で印刷していただいて配布しています。それとファイリングした資料があると思います。長い間、社内でデザインマネジメントに取り組む中で日々悩むことがあり、それに対して自分なりの考え方をまとめて書きためたものです。疲れたときや問題があるとき、悩んだときには読んでくださいという形で、シマ

ノの社内でデザイン課の全課員に配りました。役立っているという声も聞いていますので、僭越ですが皆さんにも役に立てていただきたいと思ってお配りしています。

シマノの釣り具のカタログ、自転車のカタログ、それと最新の会社案内もお配りしていますので、ご覧いただければと思います。私の住所や電話番号、メールアドレスも載せています。配布した資料やお話の中で質問や意見などがありましたら、手紙でも電話でもメールでもかまいませんので、聞いていただければ答えられる範囲のものはすべて答えさせていただきます。

デザインセンターから、「日々のデザイン作業をブランド創造に結びつける方法は」「製品開発における素材・技術・デザインの共同作業の仕方、特にデザイナーはどこからどこまでかかわっているか」「製品コンセプトをまとめる段階で、技術的制約・コスト制限との兼ね合いが生じますが、デザイン案を通すための工夫は」「会社の中でブランド戦略、企業イメージ向上のためにデザイン重要だと位置づけられているか」「企業トップの意識改革の必要性は」、これだけの演題をいただきました。

結論を言葉で伝えるのは簡単ですが、どんなプロセスを経てその結論に至ったのか、背景も含めて説明しないと実体を理解してもらないと思ったので、時系列的に順に年代を追って話を進めさせていただきます。

私が入社した当時は、シマノの売上高は 80 億円を切っていました。それから 42 年間、デザイン活動をしながら、会社も成長し、少しずつではありますが、会社とデザインの結びつきやデザインノウハウ、デザイン手法を構築してきました。

本題に入る前に、大阪デザインセンター主催の「デザインシンポジウム 2011」のときの資料を元に、シマノの概要について紹介します。

それを時系列に、年代順を追って話をした方が、最終的に、演題に対しての結論はこうですということが、わかってもらえると思いまして、時系列で話を進めさせていただきます。

シンポジウムでは「堺の地場産業・自転車部品とシマノの歩み」というテーマがありました。今回は、その中の一部を使用して話をさせていただきます。

2011 年のデータですが、シマノは 1921 年（大正 10 年）に島野庄三郎が堺市で島野鉄工所を創業し、フリーホイールの生産に着手したのが始まりです。フリーホイールは自転車の機能部品で、自転車後輪のチェーンがかかる部分になります。チェーンが一方向に回るときは駆動して、チェーンを止めるとカラカラと回ります。これがフリーホイールで基幹部品です。その生産を始めました。

2011 年の売上予想は 2,250 億円。最近のファクトシートは会社案内の中に入れておりまして、今年 12 月期の予想では 3,100 億円の売上高となっています。私が入社した 1972 年は 80 億円を切っていたので約 40 倍になっています。

自転車部品と自転車業界は対等の関係にあります。ブリヂストンやパナソニック、ミヤタ、海外のメーカーもありますが、すべてアッセンブリーメーカーです。有名なところはフレームも自社製ですが、つくっているのはこれだけで、あとの部品はすべて部品メーカーから買って自社のラインで組み立てて商品化します。中には一部オリジナル部品をつくっているメーカーもありますが、100%近くはアッセンブリーメーカーです。自転車メーカーと部品メーカーは対等の関係で、世界的に自転車部品は規格が統一されていて、部品は単品で流通します。部品は単品の商売のネタになります。

自転車の歴史なども資料としてつけていますが、今回は割愛させていただきます。興味のある人は読んでいただいて、質問などがありましたら、わかる限りお答えさせていただきます。

堺の地場産業としての自転車部品はどのように培われてきたか。これも書いていますが、割愛させていただきます。堺は鉄砲鍛冶が盛んでした。明治維新になり、それまでパトロンだった徳川幕府がつぶれてしまい、鉄砲鍛冶も生活ができなくなりました。どうしようかというときに、明治維新になって海外から自転車が入ってきました。

当時の自転車は輸入品しかなく、今のお金に換算すると 1,000 万円もしたそうです。普通の人は買えませんが、新しいものなので、当時はレンタサイクルがありました。リムは木製で、自転車に乗ったことのない人が溝に落ちたりしてよく壊したそうです。

自転車は今のお金で 1,000 万円もするので、早く部品を直してレンタサイクルに回したい。部品会社を探していたら、鉄砲鍛冶の技術が応用できるということで失業していた鉄砲鍛冶に話がありました。堺には鉄砲鍛冶がいたので、そこで部品づくりが始まりました。

余談ですが、木製リムは溝などに落ちると壊れます。探しまわって山中にある「あらや」という漆器屋さんにお願いすると引き受けてくれたので、木製のリムをつくってもらって供給しました。

昭和 14 年当時は、狭い範囲に約 260 社の自転車関連の製造業者が集積している自転車部品村があり、前後左右すべて自転車部品づくりに携わっていて戦前は部品で儲かったようです。

シマノに話を戻しますが、シマノが成長した要因は大きく分けて３つあります。1968 年ごろにアメリカでハイライダーがはやりました。見たことのある人がいるかもしれませんが、子ども用の自転車です。ハイライダーには変速レバーがついています。コンソールと呼びますが、おもちゃのようなアメ車についている鉄製の変速機をつくりました。これがバカ受けしてシマノが飛躍する原動力になりました。デザインと呼べるかどうかはわかりませんが、色を変えてアメリカに輸出するとよく売れたことから、デザインが大事だと認識されるようになりました。

私が入社したころは、自転車は健康によいからとバイコロジーブーム、特に心臓の病気に人にはよいとのことで、アメリカを中心に 10 スピードブームが起こりました。これはロードレーサーのような自転車です。鉄のフレームですごく重たいですが、前が２段で後ろが５段の２バイ５で、10 スピードということでアメリカですごく売れました。このときもシマノの鉄部品がよく売れて、第２の成長期に入ることができました。

1980 年にはアメリカでマウンテンバイクのブームが起こり、いち早く部品を供給することでシマノは波に乗っていきました。

シマノが飛躍的に世の中に受けた製品があります。1990 年にＳＴＩ（シマノトータルインテグレート）という商品を出しました。これまでヨーロッパでは太刀打ちできなかったキャンパノーロという有名なメーカーがありますが、これを出すことによってヨーロッパの市場で認められるようになりました。

ＳＴＩはロードレーサーです。ブレーキレバーに変速レバーが入っていて、ブレーキをかけるとフロントのディレーラーとリアディレーラーが変速できます。ＳＴＩが出るまでは、変速レバーはラムチューブに取り付けられていました。入った当時はそういう自転車に乗っていて、ガチャガチャと音を聞きながら変速ポイント探って変速します。早く変速できれば格好いい。そういう時代でした。

シマノが開発してＳＴＩは、手を離さずにブレーキレバーを触ったままで変速もブレーキもかけられます。素人に受けそうなメカですが、プロのレーサーに受けました。

競輪はご存じだと思いますが、プロのレーサーは横を走っている人たちと駆け引きをします。いつダッシュするかを見ていて、ガチャガチャと変速するとそれに合わせるわけです。以前はその感覚やタイミングを大事にしていましたが、手の中でタイミングを他の選手に知られることなく変速できることから、プロのレーサーに多いに受けました。今の変速レバーはすべてこういう形になっています。

このときに考えついたのがコンポという考え方です。コンポーネントは、単品でも機能しますが、部品が相互に連動することでより高い機能を発揮し、総合的に最適・最上の効果を生みます。これがコンポーネントです。

シマノがコンポを提唱するまでは、自転車の部品は、ブレーキ、変速レバー、フロントチェーンホイールなど、それぞれ単品で別々に機能するものだという考え方でした。シマノはコンポという考え方を導入しました。変速すると、連動しているリアディレーラーとフロントディレーラーが位置を決める機構がついており、ガチャガチャと音がしなくてパシャと入ります。変速の位置決め機構とケーブルとリアディレーラーの３点がセットになることにより、初めてそれが成し遂げられる。完成するわけです。

コンポという考え方で連動して動きます。ＦＣ（フロントチェーンホイール）といって、何段階かギアがあり、チェーンを介して変速するときに、チェーンが脱線して変速していくわけですが、脱線ポイントを見つけました。レバーを操作するとチェーンがある位置で脱線します。そこが決まっています。それを見つけました。その位置にスパイ

クピンを打つと、ガシャガシャ音がしなくてパシャっと入ります。

後ろのカセットギアは狭いのでピンを打てない。そこでギアの歯を微妙にカットしました。それによってチェーンをうまくひっかけて変速できます。シマノのカセットギアをよく見ていただくとギアの形が違っています。変速ポイントで引っかけて上げ下げができる構造になっています。

単品ではなくて前ギアと後ろギアとチェーンの関係、チェーンも特殊で、最高の機能を発揮するコンポとして売り出しました。抱き合わせ販売ですが、これでシマノのシェアをアップしていきました。

マウンテンバイクも同じＳＴＩを導入して成功しました。マウンテンバイクは、斜面を下りたり山道を走ったりするので、手を放して変速するのは危険です。これはブレーキレバーを握ったまま親指と人差し指で変速できます。それがフロントとリアですが、手を放さずに変速できるということで、これも受けました。

それと同時に、それまでマウンテンバイクにはロードの部品を流用していましたが、山道を走るには強度が足りないので、マウンテンバイク専用に強度を高めた部品を開発して、マウンテンバイク専用のコンポとして出しました。キャンパノーロは、最後までマウンテンバイクの部品は出さずにロードに特化しました。おいしい市場をシマノがいただいて今のような状態になりました。

シマノのブランド創造の要件は、振り返ってみると創業者の努力と一族結束による経営。創業者の島野庄三郎がフリーホイールの生産を始めましたが、庄三郎がフリーホイールを考えたわけではなくてフリーホイールは昔からありまして、それをたまたま堺の地でつくり始めた。

庄三郎には３人の息子がいて、長男は尚三、次男が敬三、三男は善三、３人とも三がつきます。長男が経理全体と営業、次男は技術担当、三男は海外営業担当で、早くからアメリカに行ってシマノアメリカンを設立してマーケットを拡大していきました。３兄妹が結束してシマノを盛り上げています。今のＳＴＩやコンポはすべて次男が考えました。

敬三さんは業界でも有名な方で、ずっと自転車のことを考えています。家に帰っても、寝るまで、お酒をチビチビ飲みながら自転車のことを考えて、アイデアがひらめくと朝一番に出社して、技術担当者や開発の管理者が来るのを待ち構えています。来たらつかまえて「実は」となります。何人もがそれを経験しています。その情熱と考え方は私たちの時代の社員には浸透しており、島野敬三イズムというか、啓蒙を受けた世代です。

一族が結束しているので早い決断と経営の意思統一ができます。自分でつくり自分で売る。ＯＥＭはやらない。これはずっと通してきたことです。１万個を買うから部品に社名を入れてほしいと頼まれても受けない。ステッカー程度であればつけますが、必ずシマノの名前を入れています。ＯＥＭはしない。釣道具も同様です。

わかりやすい製品コンセプトで社員を結集する。敬三さんがいつも言っていた言葉は「スムーズ、スピーディー、気持ちええ」、結束してこういう部品をつくれ。大阪弁ですが、ベタな表現というか、腹を割った表現というか、誰もがわかりやすいスローガンです。

寝る間を惜しんで自転車部品を深く考える。普通の人はギアフランクやチェーンを深掘りしたりはしません。チェーンとはこんなもの、ギアは動けばいいという程度です。ところが、それを「スムーズ、スピーディー、気持ちええ」という軸で考えるとどんなことができるか、寝る間を惜しんで考えていました。その結果、コンポの考え方、ＳＴＩの考え方が出てきて、シマノが飛躍する原動力になりました。

私たちのデザインの考え方、目指してきた方向性は、デザイン室としては情感の表現を大切にしたい。趣味性の強い商品を扱っていて、お客さまも商品への思い入れの強い

人が多い。自転車部品はプロのレーサーが使うもので、釣具は特に趣味性の強い道具です。ロードレーサーやマウンテンバイカー、釣り人にとってシマノの製品は単なる道具ではなくて、いつもそばにいて生活を豊かに支えてくれる、かけがえのない宝物です。

宝物であってほしいので、製品が自ら語りかけ、温かく、愛情を感じられるデザイン、変化する面の美しさや個性的な造形、輝き、これらの表現することで使う人を包み込むデザインを目指してきました。それを支えてきたのは、デザイナー一人ひとりの情熱であり、製品に対する思い入れです。

言葉で書くとこうなりますが、一番大事にしたいのは情熱と思い入れです。自転車の部品は、たかが部品というと部品ですが、そこに、なぜここまでやるかというくらい、執着して深く考え、材料も考えて造形します。好きでなければできない。情熱を持って、よいものをつくっていこうという製品に対する思い入れ、自分がつくった製品を好きになる。そうでないとよいデザインは生まれないような気がします。

大事にしたいのは情感で、情は「味わい」、感は「美しさ」で、これを両立していく。デザイン室のポリシーは「Always is the Lead」、このスローガンを掲げてデザインが先頭に立って積極的に未来を提案していく。そういうことに取り組んでいます。

未来の創造提案活動を行っており、６月と 12 月の年２回シマノの社内でシマノショーがあります。これは、私が入社してしばらくしてからなので40年近く続いています。計画会議があって、全世界から営業マンや製造の人たちが集まり、工場は工場、経理は経理、技術は技術で分科会をしたりしてディスカッションをします。

シマノショーで未来の商品、来年度の商品を展示して全員に見てもらいます。そういう活動をしています。これはそのときに展示した例で、秘密なので隠していますが、未来のロードレーサーです。これはＸＴＲです。

これから本論に入ります。今まではシマノの概要でしたが、概要とダブるところがありかもしれません。時系列で話を進めた方が演題の答えを導き出すのによいと思って、私が入社してからの仕事を中心にまとめてみました。

1921 年に島野庄三郎が創業し、1970 年に釣具事業部を設立、1971 年２月の見本市でレビューしました。次の年に入社して自転車事業部に配属されましたが、入った当時はマーク屋と呼ばれていました。なぜマーク屋かというと、ブリヂストンから注文があるとＢＳのマークをシマノの商品に貼ります。そういう版下仕事が主な仕事でした。製品もそれほど多くはなく、鉄製の商品ばかりで面白くないという中でマーク屋と呼ばれて、デザインは雑用係でした。

1973 年の第一次オイルショックで会社が傾きました。電気は消え、週休４日制になりました。出勤しなくてもいいとレイオフされたこともあり、この先どうなるのかと思っていましたが、暇になったのでおかずを釣りに行く人が増えて、釣具事業部はダウンしなかった。自転車事業部はひどくて、自転車事業部から釣具事業部に移籍しました。移ったときは、有名なＢＢ１というリールの開発が佳境にあって量産試作をしている時期でした。

1978 年に「バンタム」というリールを開発。これはシマノが飛躍する画期的な商品になりました。私がデザインを任されて一人で担当しましたが、その当時はデザインには無関心で、好きにやれという感じで文句は言われない。「いつまでも図面を出してくれたら設計図面に載せられるからお願いね」という感じで、準備をして、好き勝手にさせてもらいました。

バンタムによって釣具の中でシマノの位置は飛躍的にアップしました。当時、黒など色見の少ない釣具市場の中にあって、アルミ製のシルバーのリールはとてもきれいでした。ベロアニッケルという手法が手に入ったので、それを使ってシルバーの美しいリールをデザインすることができました。この商品は海外によく売れました。

次の年に、社外に出ていた若い人が帰ってきて釣具事業部長に抜擢されました。30 代半ばの人ですが、やる気のある人で、社員は経理を理解しなければいけないと、若手の私たちも経理の勉強をさせられたり、講師になって教えてもらったりしました。

その事業部長から、何を考えているのか、自分の思いを吐き出しなさいという命令があって、入社して７年目に「釣具開発論」を書きました。何でもよいからということだったので、こんな釣具をつくりたい。こんな手法がある。

設計はどうだ。そんな細かいことを書く人が多かったのですが、私は思いきって開発論を書きました。探していたら出てきたのでリメイクしました。

それを読んだ敬三さんが来て、面白いじゃないかと言ってくれました。その当時は経営者ですが、社員と近くて、当時のシマノは社長室だけが別室、専務から以下取締役の人たちはワンフロアで、経理担当、技術担当、製造担当が机を並べていました。ワンフロアなので横のつながりが早かった。だから、敬三さんもひょっこり来て面白いじゃないかと言ってくれました。

そういう雰囲気の中で、その年に管理職になれということで課長になりました。何もわからなくて、誰も命令しない。何をすればよいのかわからない。課長になると計画会議で発表しなければいけないのですが、何を発表すればよいのか。管理職になると求人活動もしなければいけない。シマノの名前は通っていなかったので募集をかけても人が集まらない。扱っているのが鉄製品ばかりなので、面白くなくて辞める人も多い。

管理職として悩みましたが、シマノのデザイン論や啓蒙書は自分で考えて書かなければいけない。書店には売っていない。書店に行っても、シマノのデザインはどうすべきだというテーマで書いている本はありません。自分で書かなければいけない。そこでシマノデザインプリンシプルをまとめました。ここに書いているのは私の主観で、表に出るとよくないと思って印刷していません。まとめるのに何年もかかりましたが、内容をピックアップしてご紹介させていただきます。

そのとき考えたのは、デザインに関心はなくても、早くデザインしろ、しっかりがんばれと肩をたたいてくれる人はたくさんいます。期待だけはありますが、誰も何も言ってくれない。ブラックボックスで、勝手にできるときはいいですが、成果、アウトプットが一定しない。どんなものを求めているのかわからない。出すと、これではないと怒られる。デザインプロセスをブラックボックス化しなければいけない。

タマネギの皮をむいてくと、最後の最後に核があって、これ以上はむけない。ここがブラックボックスです。これ以上はむけないところで、つまり、それは人の個性です。その人の性格やセンス、感覚をコントロールする。これは情報で、市場の情報やデザインコンセプト等々、デザイン作業をするための情報が周りにあります。アウトプットはどうするか。スケジュール、どんなものをアウトプットすればよいか。スケジュールやフォーマット等々、アウトプットのための皮があります。私たちは、ここにがんばれと言われなければいけない。ここに訴えて刺激して成長してもらう。ここに訴えて成長してもらう方法を考えなければと思いました。

同時に、私たちの仕事を分類しようと思いました。マーク屋と呼ばれる版下仕事、手配仕事があり、それを新入社員に３年間もやらせると、枯れてしまって使い物にならなくなります。新入社員は、４年間大学で友だちにもまれたり自分で悩んだり、そのエネルギーを会社に持ってきています。それを３年間で使いきってしまいます。日常の仕事ばかりだと枯れてしまうので、伸ばしていくにはエネルギーを入社したときから注入しなければいけない。そのために仕事を３つに分類しました。それがフェーズ１・フェーズ２・フェーズ３という考え方です。

フェーズ３は長期で、将来のデザインを提案する活動です。フェーズ２は中期で、来年もしくは再来年に出す商品を考えてデザインします。フェーズ１は短期で目先の仕事、例えば版下もあり、図面も出さないといけない。自分たちの仕事を３つに分類して全員がフェーズ１～３に取り組むようにしました。

デザインプリンシプルですから、デザイナーの仕事は何か。当時、考えていたことを載せています。今から思うと、これも正しいかもしれませんが、デザイナーの仕事は新しいイメージの創造に尽きます。イメージの創造しかない。今は、イメージの創造だけではなくて価値想像がデザイナーの大きな仕事になっています。なぜやるべきなのかを考えてモノに落とし込んでいく。そういう時代になっていると思います。

当たり前ですが、メーカーは商品を通じて使う人にアイデンティティを伝達する。私たちの仕事は、商品を通じて会社のアイデンティティをお客さんに伝えることです。これらは若い人たちにこれが自分たちの仕事だと伝えるた

めの資料として作成しています。当たり前の話ではないかと思われるかもしれませんが、その当時はデザインを体系でまとめて考え方を示してくれる人はいなかったので、自分でまとめざるをえなかった。

管理職も同じようにフェーズ１～３に取り組んでいます。課員にも一人でフェーズ１～３をこなすように伝えています。自転車と釣具を見ていたので、自転車は自転車文化の創造というテーマで、自転車創造を通じた部品のデザイン活動があります。それぞれ自分はこうだというものをまとめて全課員が持っています。今年のフェーズ１～３まですべてテーマを持っています。持たせるようにしています。

版下仕事、手配仕事が終わるとして終わると時間が空きます。仕事を分類することで、同じ仕事ではなくて、１番は終わったから次は２番に取り組もう。２番が終わったから３番に取り組もう。仕事を分類することで、自分でテーマを決めて仕事をすることができます。これは非常によかったと思っています。

会社を辞める人が多かったときに考えたのは、デザイナーとしての自分の人生と会社の方針との関連性が薄いと思いました。会社の中にいて自分の将来の価値はどうなるのか、考えられない。想定できない。想像できない。だから、この仕事をしたら終わりということになるのだと思います。

フェーズ１～３で、５年先、６年先のことを考えながら仕事をする。ロングスパンで考える。３つに分類したことでよい効果が出てきたのは、５年先、６年先にあるべき商品のデザインを考えるとなると、少なくともこの時点から６年先も会社にいることを前提に仕事をします。６年先の商品を今の段階で考えて６年先にはものになっていく。会社とのつながり、連続性が出てきます。やれば終わりではなくて、会社がある限り自分自身もある。その製品に乗っかっていける。自分もそこにいることが製品を通じてわかる。今もそうですが、これは非常によい効果でした。

それと、フェーズ１・２・３の活動に取り組むことで、自分の現在の創造活動が会社の未来を支える。商品につながっているという意識が生まれました。デザイナー（個人）の未来・希望と企業の繁栄・希望がつながり、合体できたと思います。自分の価値が企業活動に与える影響を実感できるのは個人にとってうれしいことです。企業内で創造活動をすることも楽しく、未来も明るい。これで退職者がかなり減ったと思います。

５年、６年先の商品はどうあるべきか。例えば自転車では、ロードレースの部品、マウンテンバイクの部品、トレッキング、ママチャリというようにカテゴリーごとに出しています。５年先にあるべき商品の現物をつくります。ときには自転車もつくります。そうすると経営者が見たときに、５年先の商品、会社のあり方が一目瞭然、言葉ではなくてブツでわかります。ロードではこういう世界をシマノは創造していくのか。経営者にもわかります。

優秀な部下が多いので、成果を出すと部下の手柄を管理職が自分の出世の手段にしてしまうという危惧が生まれてきました。管理職は、部下よりも先行して考えないとフェーズ３は一緒にできない。とてもしんどいことなので、それができる人は少ない。今、危惧されているのは、優秀な部下のフェーズ３の活動を管理職が自分の手柄にしてしまうという問題です。

アクションスポーツという事業部があり、以前はスノボーなどをつくっていました。そこにもデザイナーがいましたが、全部のデザイン部門を統合することになり、1997年にデザイン室ができました。そのときに全社を統合するデザイン像が必要になりました。デザイン室としてどんなことをやっていくのか。どういう像、イメージをつくるのか。作業を進めるうえでトータルマネジメントの必要性が出てきました。

2004～2010 年は、自転車ではシマノが独占していましたが、後発メーカーの台頭により、マウンテンバイクの最高級の部品ＸＴＲが競合他社の商品に負けて、ヨーロッパのショーでコテンパにやられました。独占企業にありがちな傲慢な開発姿勢で、今までどおりにやっていれば売れると危機感を持たずにやってきました。この時代に後発メーカーが台頭してきました。釣具も海外メーカーが入ってきて競争が激化しました。

デザイン室の目標はキャンパノーロです。ＤＡ7800 シリーズは、それまでのデザインから劇的に変えました。それには理由があって、停滞気味な市場に対してデザインで

活力を入れなければならない時代で、釣具も自転車も新イメージの創造が重要になってきたからです。

これまでは開発主体で、表面処理はバフ一辺倒、アルミに対してバフをかけるしかなかったのですが、このあたりになるとデザイナーが将来のデザインイメージを提示し、それを目標に表面処理技術も含めて技術開発を進めるようになりました。開発を進める目標をデザイナーが提示する。時代の必要性に後押しされて、デザイナーが技術開発の方向性を示すようになってきました。

2010 年以降、業界のリーダーとしての役目があり、同時に企業の目指す方向をデザインでイメージしていくことが求められる時代になりました。５～６年先の商品のあるべき姿をデザインが提示し、未来の企業の世界観を商品で表現していくことでシマノのブランドを維持・向上させていく。それをデザイナーが具体的に提案する時代になっています。それを資料３～５で説明します。

デザイン室が統合されたときに何をしたか。統合される前は釣具にいましたが、事業部ごとに考え方、経歴、仕事のシステム、レベルがバラバラでした。中には、開発や企画からの指示待ちで遊んでいるデザイナーや、ポテトチップスを食べながらパソコンを打っているデザイナーもいました。他の部署はそういう状態だったので、全体のレベルアップのために人を育てなければいけない。そのためデザイン室独自で、事業部にとらわれない、全員が共有できるスローガンとして「Always is the Lead」をつくりました。

「Always is the Lead」は、いつも、ものづくり、製品開発の最前線に立ちましょう。誰よりも先に、誰よりも早く、誰もが見える形でまだ見ぬ世界を提案する。どこかで聞いたような文句ですが、それを「Always is the Lead」という言葉にまとめました。

自発的に行動を起こして、人よりも先んじる。開発よりも先にやる。これは攻めのデザインで、言葉よりもモノで表わすと誰もがイメージできる。共有できる。モデルで表わしていく。中身は自分たちの夢、あるべき姿を創造して提示する。そういう意味を含めて「Always is the Lead」というスローガンを掲げ、デザイン室の全員で共有し、会議資料も含めてすべての発表資料の右上に「Always is the Lead」を入れています。

毎週１回定例会議を行います。その中で各個人に割り当てているフェーズ１～３の報告をしてもらい、それぞれチェックをしてレベル的に正しいか、方向が間違っていないか、徹底的に掘り下げて、デザイナーも訓練して、管理職も同時に訓練してもらいました。

どういう掘り下げをしたか。仕事を進める中で出たアイデアを持ってきます。壁と書いているのは社長で、大きな会議になると、ジャッジする社長が立ちはだかり、担当者が持ってくるアイデアに対して、そうは思わない。あまり好きではない。それに対して担当デザイナーは、どちらの方向ですかとは聞けない。聞いても、どの方向に行けばよいのか、社長もわからない。また、その能力もない。モノを見たらよいかどうかはわかります。

管理職がその代わりをしなければならない。壁に社長が張り付いていますが、ジャッジする管理職は、その後ろにある目標、デザインのイメージを持っていて、担当者が持ってきたものとはこれだけの差がある。ここ変えるとこの壁は越えられる。そういう助言をしてあげます。

毎週、言うようにしました。これはとても難しい。管理職は、担当者よりも先行して考えてイメージを持たないとアドバイスができない。しんどいと言ったのはそういうことです。こうすれば壁を破られる。マネージャーは先にイメージを持っておいて、この壁をぶち破るためにリードしていく。

ジャッジする人は好き嫌いで判断します。方向性は示さない。社長もわからない世界とつくらないと社長の壁は打破できない。具体的なイメージを持って、担当者と毎週詰めていく。フェーズ１は日常の簡単な業務なので係長に任せればいいですが、フェーズ２や３は、かなり厳しくこれをやります。だから、マネージャーは先行して考えておかないとついていけない。

このときに言っていたのは、飛べ、ドリーム、いつも考えろ。モノをつくるときに、現実をベースにして改良・改善で進めていくと一定のところまでしか進めない。ところが、ドンと飛んで夢を現実的なところに下ろしてくれば、はるかに面白いものができる。こういうことを見せながら

１週間に１回ミーティングをしていました。

年間２回（６月・12 月）ある社内ショーを活用して、それまでのショーでも自分のやりたいことを出していましたが、デザインが将来の企業のあり方を示すようになってきて、デザイナーへの期待値が高まりました。ショーでどんなものが出てくるか、鵜の目鷹の目で待ち焦がれているという状態になってきました。

デザイナーにとって、自分の活動が全社的に評価されて自信につながります。全社員に見せるので、社員たちは、将来はこんなことをやっていくのか。技術の人も製造の人も、これはうかうかしていられない。啓蒙の場になりました。企業のブランドイメージの方向性を示す重要な活動の場になっています。

ショーの前によく言っていたのは、それぞれ目をつむって考えてほしい。シマノショーでは担当商品のブースが与えられます。そこに立って笑顔で商品の説明をしている。商品にフォーカスしたときに、皆を「オー」と言わせる商品になっているかどうか、考えてほしい。ショーの前にイメージトレーニングをしました。自分がつくろうとしている商品がショーの会場で全員から拍手を得ている。そういう雰囲気をイメージしながらつくろうと言いました。

モノをつくるのはしんどくて、年２回あるのでネタが尽きたりします。苦しいときもありますが、社員全員に評価されて、技術の人たちや製造現場の人たちから拍手をもらっているシーンを想定すると楽しくなるので、夢を見ながら仕事を進めています。今は、しんどいと言っている人は誰もいない。

競争が激化して、ＸＴＲというマウンテンバイクのトップブランドがコテンパにやられたことがありました。どうしようかということになり、そのときにプロダクトアイデンティティを考えました。

下にあるのは、シマノの資料にあったもので、シマノはこういうことをやりますと、非常にまとまった言葉で載せています。これがシマノのすべてを物語っていて、デザイナーは全部できると思ってしまいますが、こんな言葉を考えてもできるわけがない。ただ、言葉としてはまとまっているので載せました。

自転車と釣具の置かれている立場の違いは、自転車は独占的企業で競争相手も少ないのですが、非常にもろくて、自分でスクラップ・アンド・ビルドを繰り返さないと新しいものはできない。自分を殺して新しいものを生み出していく。これを自分の中でやり続けないと後発メーカーにやられてしまいます。往々にして、小山の頂点に立っていると、このまま永遠に続くと思ってしまいますが、自己改革をしなければならないという宿命があります。

釣具は関東に強い競合相手がいて、そのメーカーと 40 年間ケンカをやり続けています。釣具は毎月、出図があります。シーズン制があるのと、カテゴリーも多く、値段も高いものから安いものまであります。アイテムが数多くあり、毎月ある部分のアイテムが置き換わります。だから毎月、出図しています。私も 40 数年間ずっとやってきました。

どういう仕組みにすれば疲弊しないでアイデアを出せるか。そのためにはフェーズ１～３をやり続けることです。イメージを供給し続ける仕組みにしないと、毎月出図していたら１～２年でガタガタになります。

新イメージの創造が重要になってきましたが、私たちが理解したことは、表面処理でも市販されている塗料や表面処理材をそのまま使ったのでは絶対に競合に勝てない。多くの競合他社もその情報は手に入ります。例えば釣竿に使う塗料は見た目や風合いで競争しています。塗料メーカーの塗料をそのまま商品に使って勝てるわけがない。競合他社も同じものを使います。

独自の材料、独自の技術開発が重要になります。それがカギで、それをやらないと互角、もしくは競争に勝てる商品はできないので塗料開発に力を入れました。塗料の原材料開発も行い、手法開発も行っています。最近はイオンプレーティングと手法をよく使っていますが、真空バーの中に竿を入れてガスを飛ばして表面に金属膜をつけます。この手法を使ってレインボーの竿をつくりました。シマノは有名ですが、そういう手法を開発するのもデザイナーです。

金属管は強さが大事で、金属は人類の永遠の憧れです。ユーザーが憧れる新製品を永遠に提案し続けることが大事です。特に釣具は趣味性の強い商品なので、いつかはあのリールを手に入れたいと憧れてくれるような商品づくりが必要で、釣り人に永遠に持ち続けてもらうことがブラ

ンドの維持につながります。

開発担当者も永遠にチャレンジし続けないと永遠に憧れる製品は生まれない。つくりたいと技術や製造に思ってもらう斬新なイメージを具体的なモデルで見せることが大事です。これが「Always is the Lead」の考え方です。実物モデルを提示するとインパクトが大きく、言葉がなくてもアピールできます。

資料にロゴが載っていると思いますが、これはリールで、担当者が将来はこんなルアーの世界をつくりたい。それを具体的にして、こんなテクスチャで、こういう表面処理、イメージはこんな感じ。それを元にしてスケッチを描いてＣＡＤに落としてつくりました。スピニングリールも同じように考えながらつくっています。造形にこだわって、そこまでやるのかというくらい深く考えて粘り強くやっています。

竿のデザイナーは竿のすべての部分をデザインします。これは糸薪のデザインで螺鈿風に仕上げています。すべて自分でデザインして、使う塗料や材料は市販のものではなくて、自分で見つけてきたものを使います。競合他社も似たようなことをしているので、抜きん出るには新しい材料を自分で開発するか、見つけてこないと勝てない。

パッケージもデザインします。最近までは取扱説明書も作成していました。今は時間がなくて外に出しているようですが、取扱説明書は勉強になりました。お客さんに自社の商品の良さを理解してもらうために自分で文章を書きますが、売れるかどうかがわかります。競合他社と同じ項目が出てくるのは当たり前で、勝つためには競合他社にない項目を入れておかないと小売屋さんが買ってくれない。

競合他社も同じような商品を出しています。あとはどれだけ儲かるか。小売屋さんは商売が大事なのでお金の計算をします。技術から見て取扱説明書に書けるしっかりした内容のあるものがよく売れます。言葉でどれだけお客さんに伝えるかを考えるので、振り返ってみるとコンセプトを立てるときに役立ちます。

自分がこういう商品をつくりたいというものは最後のパッケージまで通します。探検丸とありますが、電動リールのことをシマノでは電動丸と呼んでいます。丸は漁船の名前で、ロゴは大漁旗です。このパッケージも最初は大漁旗のデザインにしていましたが、それでは品がないということで今はこういうものになっています。

自転車はドリームの完成車をつくります。年に１回か２回、お金はかかりますが、１分の１のモデルを手作りします。自転車から発想する。ものづくりを考えるという目的ですが、実体は難しい。ストーリーとしてはきれいですが、メーカーに見せても欲しがるメーカーはいません。メーカーも深く考えていて、シマノからデザインをもらわなくても自社でデザインするメーカーが多いので商売には結びつかないですが、これをやるとデザイナーは張り切ります。自転車から部品まで新しくつくれるのでがんばります。そのために続けています。

アメリカは、マウンテンバイクもロードレースもありますが、大人はほとんど自転車に乗らない。そのアメリカの市場にシマノのスリースピードハブという内蔵３段を売り込もうとプロジェクトを組みました。IDEO という会社に若手のデザイナーを派遣して、自転車に乗らない人に自転車に乗ってもらおうと、アメリカ市場を１年かけて開拓してホースティングというバイクのモデルを開発しました。アメリカのメーカーに PR すると、トレックやジャイアントなどが乗ってきて自転車をつくってくれました。それほど大きな商売ではなかったですが、実車に落として商売に乗ったプロジェクトです。

３年目になりますが、毎年アメリカやヨーロッパのデザイン事務所に若手を派遣しています。今年も３月から半年間、カリフォルニアにあるデザインワークスに受け入れてもらい、自転車のデザインをしながらパーツのデザインもしています。

デザインワークスにお願いして、下宿をしながら毎日通って、若手のデザイナーと向こうのデザイナーが一緒に仕事をしています。

デザインワークスの最初の仕事がＸＴＲです。こんなものかと思うかもしれませんが、以前の商品と比べると力強く、非対象になっています。以前に後発メーカーにやられたので、巻き返そうと意気込んでつくった商品で、シンメトリーではなくて、あえて壊しています。すごく難しくて、アメリカに行っていた担当デザイナーから、できないからやめたいと連絡がありましたが、ダメだとはねつけました。

彼は優秀なデザイナーだったのでまとめてくれました。表向きはデザインワークスがまとめたことになっていますが、実体は、アメリカのデザインワークスといえども自転車部品のデザインはできない。日本のデザイナーが行って商品をつくり、デザインワークスの名前を使ってこのデザインを正当化した。そういう意味もあります。よくまとまっています。

本論はここまでですが、社内でシマノプロダクトアイデンティティをまとめてデザイン室のメンバーに配っていますので、それをパワーポイントでお見せします。

自転車からヘルメットまで全体をデザインします。ここにいる人たちはウェアの担当者で、ＬＳＧ（ライフスタイルギア）事業部のデザイナーです。すべて交えてプロジェクトでやりました。写真はこれです。

自分たちのものづくりはどこを目指すのか、課員と共有する必要があったのでこれをつくりました。シマノは経営者の思い入れの強く、スピリッツが背景に流れており、それが開発にも生かされています。「スムーズ、スピーディー、気持ちええ」ということで進めてきました。

デザインはがんばりました。社長に見せると我田引水と言われましたが、並行して一生懸命やってきて、今は「Always is the Lead」というテーマでここに来ています。開発のスローガンは何か、よくわからないと突きつけているわけです。企業アイデンティティをつくる必要があるのではないか。ものづくりのアイデンティティはこれから具体的に話をさせていただきますが、企業としてのアイデンティティはどうするのか。社長と話をするときに見せたものです。

社員に対してシマノの基本理念は何か。言葉としてはきれいですが、企業理念を製品で表わすのが私たちの仕事です。きれいな言葉は会社のホームページに載っていると思います。言葉で表現するときれいにまとまっています。この間をどうしていくかをまとめたものです。デザインバリューをつくる。機能ゾーン、丈夫なもの、信頼感、機能美、美しさと喜び、それを合体させたところにデザインで価値をつくる。

心躍る商品をつくろうということ。商品を通じてお客さまに作り手の思い入れや愛情を買っていただく。お客さまの心に響く趣や味わいを表現して、感動を共有する。高品質で高機能な商品を的確に表現するデザインを提供し続ける。使う喜びに包まれ感動を感じていただける商品づくりを目指しましょう。これを若い人たちに示しました。

プロダクトとしては常に先進を表わす。ドリームで若い子がやったクランプで、これも斬新でしたが、ロードの最高峰のデュラエースもしたい。これに近い形のデュラエースができていると思いますが、新しさを表現しました。シンメトリーではなくアシンメトリーにすることで、切れのよい新しいさが表現されています。

これは自転車のディスクブレーキです。自転車にもディスクブレーキがあります、他のメーカーのディスクブレーキは小さくて、よく利きますが、固まりだけをデザインしています。シマノディスクブレーキは放熱フィンがあって、新しい商品の持つ価値を表現しました。ここがポイントなので、これをフューチャーしましょう。あとは造形、智と美を凝縮して研ぎ澄ます。難しいですが、深く考えてブラッシュアップして商品に落とし込んでいく。すごく時間をかけて考えます。リールフィルでもそこまでこだわります。

これはサイクリングシューズです。これは現物ですが、ドリームです。研ぎ澄まされた感覚を追求していく。そうは言いながら大胆かつ繊細、不要な部分はそぎ落とし、必要なところだけをカバーする。これはリールで、これは自転車のディスクブレーキのブレーキレバー、ここにオイルが入っています。

触感・質感を重要視する。「どういうところを表現することによってシマノらしさが出ますか」との設問で、課員からアンケートを取りました。私は感じなかったのですが、多くの課員が「触感・質感を大事にする会社」と答えていました。自転車のレバーにしても釣具にしても、手で触るので手を意識しています。表面処理なども触感・質感を意識してデザインしています。シマノは触感・質感を重要視する。

明日を待ち焦がれる。やさしい言葉ですが、これを持って釣に行く。これを自転車に取り付けて今度のレースには勝つ。ユーザーの明日を創造します。明日を待ち焦がれる人のために、これですと言える商品づくりをしましょう。明日を感じる商品づくりがテーマです。

これは当然ですが、現場を極めたプロの技。そしてスピリッツ。これはプロダクト、ものづくりの話で、これからはこういう姿勢でものづくりをしていきましょう。スピリッツは、私の領域ではなくて経営領域です。経営方針や会社のスピリッツは経営者が決めることだと思います。今まで経営者のそばにいて、見たり聞かされたりしたので、スピリッツは何となくわかりますが、若い人たちには、私の領域ではないから白紙にしておくと言いました。

会社として業界のリーダーであり続ける。革新的、ＳＴＩやコンポ、「スムーズ、スピーディー、気持ちええ」というわかりやすい言葉で発想を表わす。徹底的に追及して手を抜かない。あきらめない。決めたら勇気を持って実行する。

これは聞いた話ですが、ＳＴＩという変速システムが出来上がったときに、そのときの経営者は、競争相手のキャンパノーロに一緒にやろうと言ったそうです。普通はそんなことはしません。これは勇気のいることだと思いますが、数十パーセントしかシェアを持っていないメーカーがワーワー言うよりも、当時はロードで圧倒的なシェアのあったキャンパノーロを巻き込んで同じテーマでやる方が業界は動きます。それをわかっていて競合に一緒にやろうという話をしたそうです。勇気を持って決断した。ペダルのビンディングを考えたときも、ヨーロッパのシューズメーカーに一緒にやろうと持ちかけました。今は全部そうなっています。

寝食を忘れるくらい好きになる。経営者としては当然なのかもしれません。これはそのときのアンケートの一部です。シマノのブランドイメージはどう思うか。それを表現する商品、表面処理などを書いてもらい、集計して吸い上げて私も考えも入れて印刷してつけています。

社内で１年間デザイナーを集めてワークショップを行いました。そのときの教科書を資料４として配布していますので、参考にしてください。やわらかい頭のつくり方や発想法で、若い人たちと管理職を含めて教科書をつくって渡しています。

どのテーマをピックアップするかは知らせなくて、当日にテーマを決めて、それに対して即答してもらいます。最初は私の考え方を書いていますが、最後はテーマに対してその場で考えてもらいます。そうすると、頭がやわらかいか固いか、すぐにわかります。そのときの教科書をつけています。

演題に対する答え、製品開発、素材、技術、共同作業の仕方、特にデザイナーはどこまでかかわっているか。これは最初からで、フェーズ３の段階で５年先、６年先を考えています。自転車であればデュラエースは４年ごとに新製品化します。釣具も何年かごとに新しくなります。

リズムが決まっているので、フェーズ３ではスピリングリールの担当は次のステラのデザインを考えるというように、テーマが決まります。その段階からあるべき姿をつくることで技術開発の要素を提案します。先行して最初の段階からかかわります。共同作業の仕方は、ともに歩み、ともに苦労するという一心同体の考え方で進めていきます。

製品コンセプトをまとめる段階で、技術的制約やコスト制限との兼ね合いが生じますが、デザインを通すための工夫として一番いいのはともにアイデアを考えることです。プレスの仕方にしても表面処理の方法にしても一緒に考える。ぎりぎりまで妥協しない。ぎりぎりまで妥協せずに、設計の人が泣きついてきたことが何度もあります。それでも妥協しない。ただし、妥協時期は心得ておく。ここまではぎりぎり粘っても、ここでは妥協する。妥協時期を心得ておくことです。

デザイン案を通すための工夫は先にブツで見せることです。共感を得ること。幹部を巻き込むこと。社長が評価してくれたら開発せざるをえない。

会社全体でブランド戦略、企業イメージの向上のためにデザインは重要だと位置づけられているか。企業トップに意識改革の必要性は。今の経営者は、必要性はよく理解していると思います。ただ、伝達の仕方がわかっていない。言葉尻ではわかっていますが、来るべきデザインのイメージ、評価は誰も想像できないと思います。想像できる経営者は少ないと思います。イメージを経営者に要求するのは無理です。デザイナーが経営者に代わってイメージを具体的に見せてあげる。先行して見せる。それが大事になってきます。

経営者は、これですと言ったら怒ります。２つか３つの

方向性を用意してデザイン案を提案します。幹部を巻き込みながら一緒に開発しているという雰囲気づくり、仲間意識が大事だと思います。

フェーズ３はとても大事です。５年先、６年先にはこんな世界があります。大雑把でいいので、そこから巻き込んでいきます。フェーズ３からフェーズ２、フェーズ１まで、一つのテーマで一緒にやってきたから文句は言えない。

デザイナーは永遠の憧れをつくり続けることが大事です。なぜ商品が存在するのか。商品の存在価値を創造していくことが大事です。存在理由です。ものづくりにかかわる人たちがつくる喜びと情熱を共有し、あきらめないでしつこく取り組み続けることが大事で、問題意識を持っていれば必ず答えは見つかります。

シマノは自転車用のランプもつくっています。企画や営業から自転車のランプをつくってほしいと要望がありました。三洋電機が競合で、今はパナソニックですが、ハブダイナモといって発電機がついてランプをつくっていました。競合の三洋電機はランプの種類も数多くあって強敵です。負けそうなのでデザインしました。

これはシマノのダイナモで、ツートンにしたり、角っぽくしたり、メッキにしたり、そういうデザインもいいですが、自転車のライトは自転車全体のイメージを変えることができます。

自転車のライトがどんな形をしているか、わかっている人はほとんどいないと思います。点灯すればそれでいい。自転車のカゴは東京バイクのデザインイメージです。ママチャリはこんなに格好よくはない。女性はカゴに凝ります。カゴは大事で、自分の持っているバッグは自分のパーソナリティを表現するものです。自転車でいうとカゴがパーソナリティを表現するものになります。例えばカゴの中央に丸いランプがあると、サブではなくてランプとカゴが自転車をイメージづけるシンボルになります。今プロジェクトが進んでいて、そのうちに出てきます。

塾生：フェーズ１～３の話が面白かったのですが、フェーズ３にそこまで力を入れている会社は、大きいところではそれほどないと思います。上場している会社は株主側の評価に影響されるような気がします。フェーズ３はすぐにはお金を生まない領域で、どのように評価をするのか。ドリームのところに社員が時間を費やす。試作にお金をかけることを認める。その仕組みや基準はどのように決めているのですか。

明上：やってもいいかどうかは社長が判断するのだと思います。ダメだと言われたことがないのでやっているだけですが、フェーズ１も手を抜かない。フェーズ２も手を抜かない。フェーズ３も手を抜かない。年２回のショーでフェーズ１～３を出します。そこで社長は文句を言わないから、そのバランスでよいのだと思っています。

毎週会議をしているので中身はすべてわかっています。予算や時間配分もある程度はわかってきますから、６月はここで止めて半年後の 12 月に出そうというように、流れを見ています。

塾生：１と２をしっかりやっていることが経営者側もわかっていて、その下地があるから３ができる。

明上：毎月会議を行います。デザインの会議には、社長はデザインが好きなので社長も出席します。デザイナー全員が発表します。今月はどうしたか。１はこれです。２はこれです。３はこれだけ進行しています。これを毎月やっています。社長は聞いているだけですが、状況は理解しています。それを半年間まとめたものが経営改革会議で出ます。毎月の開発会議で、６月の経営改革会議、シマノショーではこういう状態で出てきますとアナウンスしています。

塾生：社長も楽しみにしているのですか。

明上：社長も好きなのでデザインの会議にしか出てこない。モノで見えます。言葉でコンセプトを立てたものが絵になり、モデルになり、繰り返し熟成させてモノになっていくのでよくわかります。これを製品化してシマノを支えていくというものにつながっていきます。

塾生：人の情感に訴えるものであれば、本来は、社長は自分が心を動かされるものを信じるのが正解のはずですが、世間的にはピッキングしてこれくらいは売れるだろうという、１・２が重要視されているのか。

明上：自転車は独善的なところがあります。マーケティンをしてというと蹴飛ばされるという話で、そこが悪いところでもあります。日本はアシストバイクが伸びてきましたが、ヨーロッパでもすごく伸びていて一瞬で 40～50 万台になっています。そこに乗りきれていない。ボッシュなど、ドイツの電気メーカーが強いです。アシストのシステムはヤマハやパナソニックが先行しています。シマノは出遅れました。今は聞くようになっていますが、独善的でマーケットの話は聞かなかった。

塾生：自転車が好きで、折りたたみ自転車やタイヤの小さい自転車、自分で改造して自分用にするのが好きです。

塾生：フェーズ１～３の話があって、フェーズ３は５～年先で、１カ月単位の動きとしてはどのくらいですか。

明上：スローです。６月に概念的なものをスケッチで出して 12 月にモデルという感じで考えています。例えばデュラエースを何年か後に商品化するとなると、デュラエースの担当者は４～５年前から始めます。

デュラエースは看板商品ですが、飛躍しすぎたものを追求するのは無理です。例えば全部カーボンでつくって軽くしよう。そんな空想的なことばかりを何年も考えていると前に進まない。やるべきことはやりますが、受けとして、今の技術を少し進めるとこうなるというフェーズ３をやります。並列でやります。中間か下に近いところで妥協点を見つける。モデルはたくさんありますが、絶対にできない。４年間、それをやるわけです。落としどころはここだと１年前には決断しなければいけない。そのモデルで行くかどうかは社長の判断。

塾生：ドリームや企業理念といったところとフェーズ３は違う。

明上：そこは私も知らない。企業の理念は、きれいな言葉で並べていますが、ブツに落として示してくれる人はいない。こうではないかと何となく積み上げながら、守るべき軸は通してきました。軸を通して守ることが大事です。これはいけないが、これはしよう。そのジャッジは、社長はしないからリーダーがしなければいけない。

坂下：答えにくい質問をさせてもらいますが、シマノさんの場合は創業者と優秀な３人の息子さんたちで同族企業の域を出ない。30 年先はどうされるのか。それと、個人的な意見ですが、創業者の名前と企業名称が一致している企業は長続きしない。シマノという名前を、いつ、どうされるのか、気になります。

シャープの事例で申し上げると、早川徳次さんは、個人名を会社の名前につけておくのはいけないからと、きれいさっぱりと返上しました。幸い、早川電機の場合はシャープというよいブランドを持っていたからシャープという社名にすぐに乗り換えることができました。

将来のシマノさんの発展にとって、その点が気になります。答えにくいと思いますが、明上さんはどうお考えですか。

明上：今は過去の遺産で食っているのでいいですが、この先どうするのか。アイデンティティは誰がつくっていくのか。そういうこともありますが、見ていると強くてしっかりしていると思います。自転車の場合は自己改革しなければいけない。今の社長のリーダーシップでスクラップ・アンド・ビルドの力はものすごくあります。

坂下：次の人は見えているのですか。

明上：すでにいます。

坂下：カシオさんとよく似ている。カシオも樫尾という名前がそのまま残っていて、３兄弟が力を合わせて育て上げてきました。次はどうするのか、次の一手が外部からは見えない。それと同じで、今がよい企業であるだけによけいに気になります。

明上：釣具は違いますが、自転車では核になる技術を徹底的に機械化しています。外には出ていませんが、工場内に入ると、ここまでやるかというくらい機械化しています。

坂下：自動化ですか。

明上：自動化もあります。例えば接着剤を使ってクランクをつくりますが、接着剤の量もコントロールからスタートしてロボットで走らせます。そういう設備を持っている自転車会社はない。多くは手作業なのでレベルが違います。

ご存知かもしれませんが、DCP もやっています。ダブルクラッピングプロジェクトといって二毛作です。通常は１年に１アイテム出します。デュラエースを出したりＳＴＩを出したり、１年間に２アイテムを出しています。

設計はクリエーションが大事なので、製図はオペレーターの仕事で、設計者はアイデアを考えます。図面はオペレーターの仕事で、オペレーターが自転車部品の位置関係を入れていくと、同時に金型の図面ができます。バックアップデータを持っていて、例えばこの材料でここに穴を開けると、どこにひずみが出るか、全部バックデータで持っていて、寸法だけ入れると収縮を計算してデータが出てきます。間違えたからこのピッチを変えようとスイッチを入れると、同時に金型の図面も修正されます。収縮も計算したデータで海外でも金型がつくられます。

坂下：トータルＣＡＤですね。

明上：そうです。海外で製造している製品は、以前は隙間などがありましたが、今は国内産と同等の精度です。相当な投資をしています。

坂下：ありがとうございました。

吉原：他にご質問はありませんか。

塾生：フェーズ３は、社長が文句を言わないというところで、リーダーがやるかやらないかを決める。デザイナー全員が個別に考えていたものをフェーズ３でリーダーが集約して方向性を示す。

明上：それぞれの方向性をリーダーが示します。自転車であれば、ロード担当者、マウンテン担当者、それぞれ担当のデザイナーがいて、担当デザイナーがフェーズ１～３をやります。ロード担当者は、デュラエースが終わると次はアルテグラをやる。または入れ替わってマウンテンバイクをやる。テーマを決めるわけです。各担当者のテーマの目標値、どこを狙っていくかはマネージャーと相談しながら決めていく。

塾生：個別のテーマが乱立しているのですか。

明上：そうです。年末に次は何をすべきかわかります。フェーズ３は、この時期にこれをしなければいけない。次はあなたが担当だとマネージャーから言われたら、次の年の初出式までに担当者が請書を管理職に提出します。管理職は、初出のときにその表を出して、この人はこんなテーマでやろうとしていますと全社員にオープンします。それがスタートです。フェーズ３で昨年から継続しているテーマもあります。

塾生：シマノショーに出すのは、その中から選んで。

明上：全部つくります。お金も問題もあるので全部とはいかないまでも、それぞれの担当者にはつくってもらいます。

シマノショーのモデル代には相当なお金がかかります。すぐにはできないので、外部のデザイン事務所、各担当者が外部のデザイン事務所を自分で決めて、少なくとも３～

４年は一緒に動いてシマノのことを理解してもらいます。フェーズ１～３を一人でやるのは大変なので、サポートを用意して一緒に１・２・３を考えてもらいます。デザイン事務所の人にも、シマノの社内をわかってもらって３・２・１に参画してもらいます。

フェーズ３のアイデアＡとアイデアＢがあれば、Ｂは社内で、Ａはデザイン事務所の人に依頼するという形で共作することもあります。仕事の内容を分類することで、それが可能になります。社外の人にテーマだけを投げても自転車の部品はできない。長く一緒にやっていくことが必要で、先ほど削っていたシーンがありましたが、事務所の人にも来てもらって一緒にやります。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

特別講義「デザインとマーケティング」

講師　　竹川 智子
日時　　10 月 30 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

吉原：マーケットや消費者のことなどを長年実践してこられた方です。今日は違う角度でのお話がお伺いできると思います。竹川先生、よろしくお願いします。

特別講演２

「デザインとマーケティング」

ゲスト講師：竹川智子氏
株式会社フラン　代表取締役

竹川：皆さん、こんばんは。お仕事、お疲れさまでした。肩の力を抜いて、１時間半から２時間弱お付き合いいただければと思います。

フランの竹川と申します。今日は、初めましての方ばかりと思っていたら、どこかでお会いしたことがあると思う方も若干います。

今日はハロウィン最終日で、百貨店の中を通って地下鉄に乗ろうとしたら、百貨店の売ろうという攻撃に負けてしまってキャンディーを買いました。自分で１個ずつ選んで詰めるキャンディーで１個ずつ味が違います。どれが当たるかお楽しみで回してください。ＵＳＪ（ユニバーサルスタジオジャパン）でハリー・ポッターの百味ビーンズがはやっていますが、石鹸味のような変な味はないので選んでください。

アメちゃんは、大阪の伝統芸のようなところがありますが、東京の大丸に人だかりができていたので、何かと思ったら飴細工で、それを買っていました。観光要素もあると思っていて、次はキャンディーが来るような気がしています。アメをなめながら聞いていただければと思います。

フランは会社名ですが、皆さんのように何十年も歴史のある企業ではなくて、やっと８年目に入りました。独立してから８年がたちましたが、簡単に自己紹介をさせていただきます。今日は、少人数で坂下ゼミのような形だと聞いていましたので、皆さんとざっくばらんに意見交換をさせていただきたいと思っています。学生時代に戻って、皆で意見を出し合ったことを思い出していただければと思います。

この近所にある会社ですが、卒業してから大塚製薬に入って海外営業、貿易の仕事をしていました。大塚製薬は点滴の輸液がホールディングスの柱で、その輸液からポカリスエットの発想が生まれています。本業の輸液を戦争の多いエリア、湾岸諸国やロシアなどに、応札といって価格を提示して政府に買ってもらうという仕事を男性と２人ペアでやっていました。

海外営業の仕事を４年弱やりまして、書くことが好きだったので、まったく違う業界に入りました。新聞記者をしている友人を見て、なんて楽しそうにしているのだろうと思いました。大塚製薬はいい会社で、貿易の仕事も奥が深いのですが、10 年の先輩を見ていても、同じようなことを繰り返して成績を上げるのが仕事なので、違う仕事がしたいということもあり、編集の仕事をしようと思って関西にあるエルマガジン社にアルバイトから入りました。

大塚製薬を辞めるときに、先輩方に 10 カ月分のボーナスが出るのに、なぜ辞めるのかと言われました。製薬会社はボーナスが多いです。５年いると辞められなくなるということで、５年前に辞めてアルバイトになり、給与明細を見て少しだけ後悔しましたが、『SAVVY』という雑誌の編集部で楽しく仕事をしていました。

そこから朝日ファミリーという新聞社に入り、朝日新聞

の営業部がやっているフリーペーパーの編集記者として取材や編集を 10 年弱やらせていただいて、勉強させてもらいました。

朝日新聞が大阪市と一緒に、これからの時代は健康・福祉だということで 1996 年、今から 18 年前に、デザインセンターも入っているＡＴＣ（アジア太平洋トレードセンター）に展示場をつくり、これからの高齢社会への機器やサービスを展示しました。今も健在です。当時は大阪市と朝日新聞とＡＴＣの三者で始めましたが、今はＡＴＣ独占で独り立ちしてされています。

私は朝日新聞社の側から展示場にかかわり、新聞社に在籍して編集の仕事もしながら展示場運営にかかわったのが私にとってはラッキーで、独立しようと思ったきっかけになります。

海外営業も面白く、取材・編集の仕事も天職だと思えるほど楽しかったのですが、展示場を運営したときに初めて数字を触りました。数字とは、売り上げではなくて展示場をどう経営していくか。単体の展示場事業でしたが、どのように採算をとって継続させるかをチームで考えなさいということになりました。私はプロデューザー的な役割で入ったつもりでしたが、最後は事務局次長という数字を触ることも兼務させてもらったのが、今のフランという会社を設立するきっかけになっています。

この展示場運営は、今はわかりませんが、当時は年間の予算が３億５千万円ほどありました。そのうちの半分は自分たちで稼ぎなさいと言われて、大阪市も補助はしてくれますが、ほとんど民間企業の協賛金で賄っていました。それもあって、仕事は楽しいだけではなく、ビジネスと考えたときに厳しいこともあると教えてもらった機会です。今、それに直面しているところです。

フランの仕事内容については、後ほど事例を見ていただきながら詳しくご説明しようと思いますが、フランは「率直な、ウソのない」というラテン語から取っています。クライアントや一緒に仕事をしてくれる人たちに、ウソのない誠実な仕事をしようという気持ちで名付けました。

行政のプロジェクトはガチのコンペで、そこに手を挙げて提案を通してもらうことが 35%、３割強で、あとはそのご縁から生まれた企業や、最近は農業者団体との接点も増えています。生産者の方々の応援とは、一緒にその事業を盛り上げるのにどうすればよいか。後ほど事例が出てくるので、そのときに詳しく説明しますが、それが３割ちょっと。本来やろうと思っていた企画・編集・制作も継続していて、それが２割。

黄色い部分は１年前から始めました。ずっと人のお手伝いをしてきましたが、自分でも何かつくって世の中に売りたいという気持ちがムクムクとわき上がり、ほんの１割ですが製品づくりをスタートさせました。

これだけ書いていると大きな企業だと思われては困るのですが、私を筆頭に５人がウロウロしている、家内工業みたいな会社です。その中で、小さい売り上げですが、その割合がこういう感じです。

どんな仕事をしてきたかというと、行政のプロジェクトの一環で、例えば滋賀県では滋賀県の食材を外向けにＰＲする仕事、これもコンペでしたが、手を挙げてプロモーションやイベントをしました。そのときのポスター制作や写真も自分たちで撮影に行きます。

近江牛だったので、一瞬で撮影して、何度も撮らないように繰り返しお願いして、肉屋さんにもっと切ろうかと何度も言われましたが、２回までにしてくださいと数万円で抑えたお肉です。そういう苦労もあります。

左は小アユという琵琶湖にいるアユで、大人なのに小さいアユです。琵琶湖にいるときは大人でも小さいそうです。料理屋さんで小アユを撮影しましたが、行政の担当者には水産の担当者も入っていて、ヒレの跳ね具合が違うと撮影後に指摘されて何度も撮り直しました。そういう苦労もしながら、地元の食材に思いのある方たちと一緒に仕事をしています。

カメラマンと苦労をしながら写真撮影をしています。デザインをさせてもらいます。悩んだのは、フォントがきれいなものをつくろうということで、湖の魚の中でも小アユを撮影しましたが、中国に売り出しに行ったときにアユという字をナマズと読まれたそうです。それを聞いて、海外も視野に入れていたのに、まさか本家本元で違うと言われるとは思っていなかったので急きょ、これは国内のポスターですが、変えました。これからは６次産業系で農産物も海外も狙っていくので、そういうところをデザインとして

気を抜いていたと痛感しました。

その他に、お米の振興協会と一緒に、滋賀で 20 年越しにできた新品種「みずかがみ」の米袋のデザインやネーミングを、最終的には知事が決めたのですが、考えながらつくった米の袋です。

つや姫や森のくまさん、お米も北だけではなくて、森のくまさんは九州ですが、特Aを取るお米がどんどん出て、デザイナーが入ってブランディングしている中で、どうすれば目立つか、差別化できるか。そこであえてブルーを使いました。店頭にあるお米の袋は白やブラウンで、最近は２キロや１キロ入りの小さい袋も多いですが、みずかがみは湖面に浮かぶ花弁のイメージで、背景はブルーにしました。これは功を奏して、店頭に置いていると非常に目立ちます。まだまだ数量が少ないので関西では見かけないのですが、滋賀県内で売り出して、昨年は実験の年で今年から本格展開を始めています。

デザインだけではなくてもっと手前の段階、お米がどうつくられたのか、どこで売るか、出口を考えながら、デザイナー、コピーライター、私たちも含めて一緒にチームで考えた結果がこういう形になっています。

それと連動して左側は近江米のポスターです。これもここだけの話、低予算でつくろうと思うと苦労します。これは友人です。指のきれいな友人に来てもらって撮影しました。左上はコピーライターです。なりきれという話をして、カメラマンのスタジオで、なりきって上を向いてニコッとしてもらいました。なりきっていると思います。低予算ですが、少しでも目を引くものをつくろうとしています。

制作や小冊子の編集、これは滋賀のお米ですが、これは八尾の観光協会が作成している雑誌で、編集はエルマガジンをつくっていた人たちで、私は監修に入りました。社内報の制作や最近はウェブのコンテンツもつくっています。

これも取材に行きます。長靴で畑に入って、お父さん、笑ってくださいと声をかけて、笑ったところを撮影します。そういう作業をしていますが、帰りにダイコンをもらう得な気分になります。後ろにいるのはお母さんで、こちらを見てニコッとするので、後で撮るから下を向いといてくださいとお願いして、真下を向いてもらっています。ここは農家さんで、お父さんが病気をしてからはお母さんが大黒柱２号になって大活躍しています。

これは滋賀県ですが、地元の伝統野菜や食材をもっと食べてもらうにはどうすればよいかというお題を与えられて、「おいしが、うれしが」をキャッチフレーズに飲食店に素材を紹介して使ってもらってレシピ化しています。これは彦根のキャッスルホテルで行われた発表会の様子です。

三重県では、薬事法にかかわる商品開発というテーマをもらって、薬事法は化粧品や栄養ドリンクなどの医薬部外品、医薬品、この３点セットで薬事法をクリアしなければいけませんが、それにかかわる商品を地元のものを使って開発しなさいというお題をいただいて展開している例です。

グループインタビューでいろんな人たちに話を聞いたり、学会に行って先生方の話を聞きながらアピールしたり、これは鳥羽で 11 月１日に発売を開始する第１号の化粧品「鳥羽コスメ」です。

鳥羽市と一緒に、真珠のミキモトの製薬会社が鳥羽にあり、ミキモト製薬は OEM 製品が多いですが、ミキモト製薬と鳥羽市のプロジェクトの中で開発したボディジェルです。男性の方にはボディクリームと言った方がいいかもしれませんが、冬場に体に塗っていただくクリームです。これは現役の海女さんです。大阪のプールに潜ってもらって撮影しました。まだオフレコですが、ボディジェルが 11 月１日、鳥羽市の市政 60 周年に合わせて発売されます。こういう仕事をしています。

今日は「デザインとマーケティング」という大きなタイトルをいただきましたが、私自身はそんな偉そうなことは言えません。皆さんと同じように悩みながら解決してきました。「とも考え、ともに泣き、ともに育つ」をキャッチフレーズにしています。起きているあれこれ、この中に皆さんにヒントにしていただけるようなことがあるかもしれないと思って、今日はたくさん事例を持ってきました。これから事例を紹介しますので、本業がおありだと思いますが、自分がこの担当者だったら、もし自分がここの社長だったらと仮定して答えを探していただければと思います。

これは、そばの畑です。新そばがもうすぐ出てきますが、

そばの花は真っ白できれいでず。そばをブランド化する仕事で取材に行きました。

デザインとマーケティングという大きなテーマをいただいたので、デザインは目に見える形だと素人ながらに思っていたのですが、最近はビジネスそのものだと思うことがよくありまして、今日は皆さんと一緒に「ビジネスをデザインする」ということを考えてみたいと思います。

お手元のレジュメには、どうしたかという部分は書いていません。皆さんと一緒にアメをなめながら考えたいと思います。今日のメンバーの中には履物そのものをつくっているところはないと思いますが、自分に関係がないと思わずに、自分が携わっていないものであっても、どこでどんな接点が出てくるかわからないので、ぜひ引き寄せて考えていただければと思います。

まずは履物Aのパターンで、5年前にお題をいただきました。仕事に恵まれていて、いろんな人からこんな案件があるが何とかならないか、これがスタートです。売り上げを伸ばしてほしい。新製品なので売れるようにしてほしい。ベタなお題がいつも与えられるミッションです。出来上がっているものを売ってほしいと頼まれる場合が多くて、ここもそうでした。

室内履きにも使える草履で、大阪でいうと雪駄っぽい履物ですが、畳の地を使っていて、上は松阪木綿です。三重県の松阪木綿を使って履物をつくりました。ここは履物組合に加入しています。

履物の産地ですが、履物も海外へ生産がシフトし、ビーチサンダルをつくって何とか生き延びてきたという背景があります。昔は何十もいた事業者が私がお邪魔したときは7事業者になり、よくあるパターンですが、分業していました。例えば底の部分、上に張る人、鼻緒の部分をつくる人というように分業していました。それを仕入れている人も産地にいました。

お邪魔して7人の顔ぶれを拝見したときに、最終消費者に自分で売ったことがない方々ばかりでした。頼まれてつくる。草履を 1,000 つくってと頼まれたら、ある程度は、このデザインでいいですかと提案しますが、ほとんどが企画も決まっていて、つくって納品する。その後は、問屋さんに流して、そこから先は見えない。そういうところが多かったです。

デザイナーが入ってデザインをしたそうです。地元の活性化しようと松阪木綿を使ってつくりました。これは 3,000 円弱でした。お題をいただきましたが、最終ユーザーに売ったことがない＝販路がないということです。どうするのかとなって、はたと考え込みました。

皆さんだったらどうするか。私も考えを巡らせて、通販に持っていこうか。知っている販路もいくつかあるので聞いてみると、たくさん売っていると言われました。関西も聞いて、東京の人にも聞きましたが、あとは価格の勝負だと言われて、地元の松阪木綿と言いましたが、功を奏さずに、どうしようかと困り果てました。

お題は産地の活性化で、せっかくできているのに7人が言ったのは、新しいものをつくりたい。まだ売れていないのに、デザイナーの人が来て面白かったからやってみたいと、次に気持ちが行っています。それが抑えられない。

最初の一例なので私が考えたことを言いますと、産地の活性化というお題でしたが、最終ユーザーに売るのは、エネルギーが必要になります。まして販路がまったくなくて、一般への販路もなくて営業もしたことがない。エネルギーがかかるというのは、自分の体力だけではなくて、お金もかかります。そこでどう思ったかというと、もっと地元のことを考えてみよう。

松阪木綿を使っていますが、名古屋に近い、三重県の桑名市は履物の産地で、長島スパーランドという大きな旅館があり、イルミネーションで大人気の「なばなの里」が車で 15 分くらいのところにあります。いきなり全国の通販というのは、戦車に手ぶらで向かっていくようなものだと思って、地元で形にならないかと考えました。

地元に売り先や組んでくれる先がないかと思ったときに、ホテルもありましたが、長島の花水木という和風旅館に行きました。なぜかというと、スタッフ全員が着物です。絨毯の上も歩くし、中にある飲食店のフロアはタイルカーペットではなくてツルツルしています。仲居さん兼スタッフ兼コンシェルジュ兼という女性陣は、全員が着物で同じ草履を履いていました。女性たちと一緒につくるというコンセプトで話をしてはどうかと思いました。

最初は近すぎると言われたので、浅草に行って売ると言

っていましたが、まずは地元からアプローチをしてみる。新製品の開発や改良をしたいのであれば、誰が履いてくれるのか。履くと思われるところと一緒に開発することから始めてみようと、説得を重ねました。

松井さんに肖像権があり、７事業者の中では一番の若手で 40 前後でした。松井さんと一緒に花水木に何度も通って、ぜひとも産地で働く女将さんや働く仲居さんたちがどんな床面でも履きやすい草履をつくれないかと提案したところ、何度目かでようやくやってみようという話になりました。

この草履をつくるチームができました。チームといっても、つくっては持っていきの繰り返しですが、仲居頭が非常に熱心だったのも私たちにとってもラッキーでした。最終的には１年かかりましたが、らくらく草履が出来上がりました。

開発に協力してもらうところから始まりましたが、思いとしては買ってくれないか。買ってくれないかとずっと思っていました。支配人は味方でしたが、購買の主任がうんと言わないと入らない。使う人が納得してくれたのと仲居さんのリーダーがこれはいいと言ってくれたことで、コストでやり取りはありましたが、何とか折り合って 100 足買ってもらいました。

テレビも連れてくるという話をして、名古屋の名テレの人に吹き込んで、小風呂敷を広げたかもしれませんが、名テレが来てアピールしてくれました。

これは私なりのやり方で、答えは一つではない。もしかしたら、松阪木綿を王道で売りに行く先が思いついたら、そっちという手もあったかもしれません。私は、何件か当たってみて、感触的には価格勝負だと思いました。７事業者は新しいものをつくりたいと思っている。だったら地元で確実に、確実といっても 100 ではないですが、70％くらいは買ってくれそうな予感のするところへ持ちかける。

苦肉の策でした。このまま販路を探しても価格でたたかれることになると思ったからです。事業者たちは入ったと大喜びしていて、ここから営業が始まると何回も言いました。今も続けてくれているので、半分くらいは分かってくれたのだと思います。

心の中では、長島の温泉は広大な敷地でお店もたくさんあるので、そこで扱ってもらえないか。夏になるとゆたか姿の男女がたくさん来ます。花水木は食事付きで一泊 15,000 円ほどするので年齢層が高いですが、これをきっかけに若い人やお客さんに履いてもらえるようなものができないかという思いがありました。

事業者たちは大満足で、県とは単年度の契約だったので、後は様子を拝見しておきますということで、このプロジェクトはいったん終わりました。松井さんがキーパーソンだと思ったので、お付き合いを続けていましたが、花水木に何回も通ったことでコツをつかんだようで、自分でも売りに行かなければと東京や大阪にも営業に行くようになりました。

少しは役割を果たせたと思っています。地元型ＢtoＢと勝手に呼んでいますが、足元に売り先がないかを見て、それでも努力はいりますが、アプローチすれば形になるかもしれない。その一例です。

こういう感じでこの後もいくつか事例が出てきますので、皆さんが担当だったら、私の立場だったらということで一緒に考えたいと思います。これはあくまでも一例で、答えは一つではないので、皆さんの方がもっと画期的なことを思いつくかもしれない。今日、言われてすぐなので、パーフェクトな答えが出たらビックリしますが、ご一緒に考える中でヒントが出ればと思っています。

ここから本題、皆さんと履物Ｂについて考えたいと思います。デザインをされている方が多いので知っているかもしれません。静岡にも履物の産地があり、ゲタをつくっている産地のＢ工業さんです。

Ｂ工業と書いていますが、初めて会社にお邪魔したとき

に、静岡市内に近いところでしたが、家が見えたので工場ではないのかと思ってお邪魔すると、工場は別にあって、真ん中にテーブルがあって数人が畳に座っていました。あいさつをすると、ここに一族が座っていました。社長がいて専務は社長の姉でした。子どもたちがいて、すごいところに来たと思ったのですが、この人数で家業としてされていて、忙しいときはアルバイトが来るそうです。

実際には、ゲタの需要はほとんどなくなっているときで、それもあって 20 年前からサンダルに移行して、ゲタもつくりますが、木のサンダルが売れないかと思っていますということで、家にお邪魔して４時間くらい話をしました。

何に困っているかと聞くと、夏しか売れない。それも百貨店で実演してやっと売れる。最近は社長も疲れてきて、実演に行くのも大変だから何とかならないかと思っていると言われました。横にいたしっかり者の専務も、夏はがんばって売りますが、社長も体力がなくなってきたので百貨店に実演に通わなくても売れるようにした。

デザイナーと組んで、格好いいものができたそうです。ひびのこづえさんというデザイナーがＢ工業のサンダルを格好よくしてくれました。ここはヒノキでできていますが、ここは静岡の工業技術センターの技術で、足のカーブに沿って曲げでいます。これができたところにお邪魔しました。鼻緒のあるサンダルもいいですが、この方が用途は広がりそうだとなって、ここからです。夏しか売れない。デザインしていい感じになってきた。どうしましょうという相談でした。

ひびのさんのルートで美術館には置いてもらえますが、それ以外は販路がない。美術館で画期的に売れるかというと、商売を考えると厳しいです。美術館のアンテナショップはそれほど数を置けない。美術館も、日本にあるといっても数を扱えるようなところは多くない。

社長と専務から、形をつくったのは素晴らしくて大好きですが、自分のビジネスにしたいというお話がありました。皆さんはどうしますか。私はそこで４時間いろんな話を聞きながら、悩んで出した結論があります。夏場にしか売れない。社長の体力がなくなってきた。実演には行きたくない。デザイナーが入っていい形のものができた。外でも使えますが、室内履きとしても使えます。

社長が一か八か自分でアンテナショップを出そうと思っていると言ったので、ものすごい勢いで止めました。それも静岡の駅から少し離れた場所にある空き店舗で、時期尚早ではないですかと止めました。専務は、そんなアホなことというひと言でしたが、社長は一か八かでもいいから最終のお客さんに少しでも近づいて売りたい。

全国の百貨店を実演で回っていましたが、それは無理だということになりました。夏にしか売れないのがネックで、冬になると売り上げが下がる。当時はこれ以外に事業はなかったので、皆さんならどうしますか。答えは一つではなくて、間違いかどうかもやってみないとわからない。あなたがＢ工業の社長ならどうしますか。

塾生：商品を売ってくださいという話ではなくて、Ｂ工業をどうするかということですか。

竹川：商品を売るという話。

塾生：この下に底がつくのですか。厚みはどのくらいですか。

竹川：2.5 センチの厚みで、ゴムでできています。

塾生：前の白い部分は何でできているのですか。

竹川：白いところは合成皮革です。

塾生：これはゲタと呼んで売っているのですか。

竹川：そのときはゲタではなくてサンダルと呼んでいました。

塾生：作り手もゲタとは思っていない。

竹川：そうです。本音を言うと、デザイナーに一任していて、草履や鼻緒のついているゲタの技術を持っていますが、これはデザイナーが提案してつくっています。本人たちはゲタとは思っていなくて、新しい商品だと思っています。

さすがに鋭い質問をされますね。例えば、自分が履くのならどんなときに履きますか。

塾生：温泉旅館に行ったときに旅館やホテルの中を歩くスリッパとして、最近はオシャレなところも増えていて、女子旅でこういうスリッパがあると、自分で履いてみてよかったら買います。履いてみて経験してから考えると思います。

竹川：それもいいかもしれない。これと先ほど見ていただいたもの、B工業が量産できるのはこれなので、これも併せて売りたい。贅沢ですが、どちらから行くのもありです。温泉旅館を当たってみる。

塾生：夏場はゲタとして使って冬場はスリッパとして使う。

塾生：価格はいくらですか。

竹川：8,000円です。

塾生：高い。

塾生：何がウリですか。

竹川：B工業いわく、足が当る部分に木のへこみがあって、工業技術センターと一緒に足に沿うようにつくったところがウリだということです。

塾生：樹脂の中敷きではなくて木を使っているのに足に沿う。

竹川：万人に沿うかというと黙ってしまいますが、そこがウリで、鼻緒をつける技術で、スリッパ型のものと併せてこれも売っていきたい。こちらは3,500円です。

悩みますね。先ほど高いと言われましたが、私も言いました。社長は駅から離れたアンテナショップでそれを8,000円で売ろうとしていて、止めてよかったと思いました。止めなかったらどうなっていたか、見たいような気もしますが、どうでしょうか。履きたいですか。

塾生：買いたいとは思わない。

竹川：正直な人ですね。

塾生：清潔感のあるデザインなので、医療関係、病院や歯医者にあると、最近はオシャレな歯医者が多いので、いいかなと思いました。

竹川：そっちの方の需要ですね。なるほど。

坂下：履いたときの音はどうですか。

竹川：下にゴムを敷いているので音はしません。こちらも敷いていますが、少し音がします。

坂下：用途を増やすには、せっかく技術をお持ちなので、屋外だけではなくて室内でも履けるようなもので用途開発ができるのではないか。

もう一つのアイデアとしては、最近は足裏健康法があって、プロフェッショナルな人と組んで8,000円ですが、健康によいのなら8,000円は惜しくないという人が出てくる可能性はあります。成型技術を見ると能力が高いように思います。足のことで悩んでいる方はたくさんいるはずです。そういう出口もあるような気がします。

安くて大量に売れるものを考えるか。それとも高くても間違いなく一定の数が売れるものを考えるか。そのどちらかで真ん中はないと思います。

竹川：さすがに、皆さん、目のつけどころがすごいので、これから私が考えたことを言うのが恥ずかしくなってきました。旅館や施設系でスリッパとしての用途で使われています。量産型で、足の健康という切り口も入れながら付加価値をつけてはどうかということを教えていただきました。

形だけでは売れないということもありますが、何を考えたかというと、夏にしか売れないところに頭が行きました。

冬も売れないかと考えたら、こちらは室内履きしよう。ゲタも併せて売ってほしいとのことだったので、大阪に靴下屋という屋号で展開しているメーカーがあって、たまたま上場されて、そのご縁で接点があったので、そこを思い出しました。

5本指の靴下は作業するお父さんが履いているイメージでしたが、ここ 10 年で普通になってきました。靴下履きでも履ける履物はできないか。靴下屋は自社製品しか販売しないので、売り込みに行っても難しいと思いました。靴下屋が表参道にタビオという店を出すという話があったときだったので、ディスプレイで使ってもらえないか。新しいコンセプトのお店で、5本指でも2つに分かれている靴下でも、靴下が主役でいいから、このスリッパとゲタ状の履物を店頭に飾ってもらえないか。

お願いに行こうと社長と専務に言いました。社長は渋っていましたが、専務が行くと言ってくれたので一緒に、大阪が本社ではなくて、名古屋にアンテナショップができる時期でもあったので、名古屋に行って話をしました。値段はさすがに、その当時は他社製品を扱っていなかったので、靴下の掛け率は売値の 20%と言われて、そこで引いて、B工業は6掛けで出していたので無理となりました。

塾生：20%ということは5倍で売っているということですか。それとも 1.2 倍で売っているということですか。

竹川：5倍で売っています。極端な例ですが、安い靴下はそれぐらいで売るそうです。6掛けでは無理なので、売るのではなくてディスプレイで使ってもらえないか。すったもんだありましたが、最終的に表参道ヒルズでオープンするときに置いてもらいました。

ここにこだわったのは、8,000 円と聞いて皆さんが引いたように、普通は 8,000 円のスリッパは買いにくい。健康か何か付加価値がないと買わない。いくらひびのさんのデザインといっても、どこにでも置いて売れるかというと売れないと思いました。

客層として、表参道にはデザイン事務所が多く、ファッション関係の方もたくさんいて、外からの観光も多いです。室内履き使ったり、靴下を履いてゲタを履いたり、それを面白いと思う人たちが来てくれるかもしれないと思ったので、タビオにディスプレイとして置いてもらえないかとお願いしました。

オープン当日にお邪魔して2時間ほど、どんな人が手に取ってくれるかを見ていました。当たったと思ったのは、デザイナーとおぼしき男性が昼休みに来て、これをくださいと買っていきました。「売れる！」と言いそうになりましたが静かに見守っていて、それからしばらくして、お母さんと 20 代半ばの娘さんが来られて、かわいいからとそれぞれ一足ずつ買いました。

オープンだということもあって、それこそゲタを履かせているのだと思いますが、靴下売り場に置いたことで見てくれて、靴下を買いに来ましたが、たまたま履物があってお買い上げいただきました。

今もB工業は販売を続けていて、バリエーションが増えています。靴下屋とは離れて独自で売っていますが、私の中では冬に売りたいということが強くて、何かと組み合わせて、こういう履き方がいいとファッションの一部として提案していく。

自分で提案しようと思っても大変です。アンテナショップを開くには相当な費用がかかります。そこに集客をするのにどれだけの投資をしなければいけないか。靴下屋がよいと思ったのは、直営店をたくさん持っていて、百貨店のテナントにも入っている。最初のレビューがここで、うまくいけば横に広がるのではないかという気持ちがありました。横には広がらなかったのですが、ここに入ったことでイメージができて、デザインで賞を取っています。

家族と一緒に悩んでやってきた一つの例です。正解は一つではなくて、健康や歯医者さんという意見もいただきました。私も歯医者さんにこういうスリッパがあればいいと思いました。女子旅にはもってこいだと思うので、提案してみようと思います。採用になったら直接ビジネスにしてください。よろしくお願いします。

組み合わせた例です。売るというよりも、まずは履き方を提案した例です。

次に日用品Aのパターンです。たまちゃんといって、これが現物です。引くかもしれませんが現物を持ってきました。これもどうしたものかと思いました。これは広島の靴

下メーカーで、写真は専務です。

専務さんは、高齢者用の靴下をつくるのに、地元の年配層の家を回って、どんな靴下を履いているのか。締めつけるとうっ血してしまうので、締めない靴下を開発しようと思って、高齢者のお宅を回っているうちに、お風呂洗いが大変だという話になったそうです。どこに行っても腰をかがめてお風呂を掃除するのは大変という話になって、思いついたのが、お風呂洗いを楽にすることはできないか。

中に不織布が入っていて、詳しくはないですが、タンカーが座礁してオイルが海に流れ出したときに、特殊な不織布で油を吸い取ったり、不純物を取り除いたりするそうで、靴下を編む技術を使って中に国産の不織布を入れて売り出せないかとなったのがこの商品です。

頭を抱えていると思いますが、大丈夫なのでついてきてください。これが箱で、ネーミングは「たまちゃん」です。なぜ「たまちゃん」かというと一目瞭然で、玉のように丸いからです。これをお風呂の中に入れると湯垢を吸収します。トイレ用もあります。

坂下：水タンクの中に入れておくのですか。

竹川：トイレ用はタンクの中に入れて、お風呂用は浮かべておきます。入浴後にこれを浮かべておくと湯垢を吸収するので翌日に入っても大丈夫で、これが洗ってくれます。これはトイレ用ですが、お風呂用も同じ形です。

お掃除革命ということで、これを専務さんが地元で売り出して月に 50～100 個ほど売れたそうです。といっても 3 カ月で終わりました。年配層が、自分たちが言ったことだからということで買ってくれたのかもしれません。これは税込み 1,000 円で売っていました。

専務いわく、このままでは撤退しなければいけない。せっかく苦労えおしてつくったのに社員からブーイングを浴びている。専務は売れないものをつくって会社の邪魔をすると陰口をたたかれていると思うから何とかしたい。生き延びる道はないかというお題でした。

これは私だけではなくて別のチームもありました。そこのメンバーと一緒に靴下を扱っている商社が入っていたので、商社の方も一緒に考えました。機能は保証付きでした。お風呂に浮かべると湯垢を取るのは確実で、地元で年配層に直売していました。社員が褒めてくれる事業にしたいというテーマでした。

このままでは無理だと思いました。このままでは、これが何かわからない。どうしてよいかわからずに、万が一お店が棚に置いてくれたとしても素通りされます。何かよくわからなくて怖いという感じです。

機能はあるので、これを変えなければいけないと思いました。変えるのは目に見えるデザインの力だと思ったのですが、専務は高齢者の大変さを助けたいという一念だったので、その思いはウソではなくて、一生懸命に考えたのも事実なので、何とかできないかと思っていました。お題は「商品の販売拡大、ご近所から全国へ」というテーマでした。

どこで売れますか。

塾生：パッケージを変えてはいけないのですか。

竹川：ありです。パッケージをどう変えますか。どう変えればいいですか。たまちゃんはどうですか。

塾生：意味がわからない。

竹川：ボロカスに言われています。たまちゃんはわかりにくくて、パッケージも変えたいところです。

塾生：今までにない商品だからわかるようにしないと。

塾生：生まれて初めて見ました。そういう機能がある。ゲタや草履であれば、変化球でもわかりますが、たまちゃんは初めて出会いました。遭遇レベルです。

竹川：未知との遭遇です。おっしゃるとおりで、このままではいけない。

坂下：少なくともお風呂の中に浮かべているビジュアルがない限りわからない。目で訴えるようにしないと、ネコジャラシのように見える。

塾生：この形でないといけないのですか。

竹川：そんなことはないです。

塾生：お風呂に浮かべたときにかわいい、美しい。

坂下：直感的に、それに洗剤をつけて磨くのかと思いました。

塾生：掃除ができるということなので、泡立ちがよくて、壁の汚れが取れるのかと思いました。

竹川：そういう新商品もいいかもしれない。今ヒントをいただいたような気がします。おっしゃるとおり、浮いていて、それっぽく見えないとダメだと思います。

坂下：それに汚れが吸着して、お風呂に入っているときにそれが横でプカプカ浮いているのは、あまり気持ちのよいものではない。

塾生：高齢者のご夫婦や独居の高齢者にとっては、少ない人数なのに毎日お風呂をわかして、そのために風呂掃除を毎日するのは切実なことです。

竹川：おっしゃるとおりです。用途を組み取っていただいて。

塾生：浮いている横にいたくない。浮いていて一緒にいたくなるような形であれば、売りやすくなるのではないか。

坂下：子どもが喜ぶアヒルの形をしたものがありますが、そういうタイプのもの、お風呂の中に浮いていてもかわいらしいもの。蛍光色を使っていて不気味。ナチュラルな色ではない。

塾生：トイレ用と書いていたので、タンクに入れておくと青い液体が出てくるトイレクリーナーの一種だと思いました。

竹川：次の展開としてトイレもありますが、最初はお風呂に浮かべる。皆さん、さすがというか、悩みに悩んで、ダメもとでと専務が言うので、恥ずかしいですが、これを持って東急ハンズに行きました。ハンズのバイヤーに出した瞬間にいらないと言われて、そうですよねと帰ってきました。悔しくて、そんな言い方をしなくてもと思いましたが、皆さんのおっしゃるとおりです。

今までは高齢者のことを考えていましたが、高齢者だけを対象にすると考え方が固定されてしまいます。高齢者も、かわいくて、一緒にいて心地よい方がいいので、値段を下げずに対象を広げて、家族もありで、30 代のファミリーもありだと考えました。シャンプーをしている横で子どもが暴れまわっているときに、掃除しなければと思うよりも、プカプカと浮いていて、これがきれいにしてくれる。そういうものにできないかと思って、何をしたかというとデザインを変えて、パッケージも変えました。

これが何か見えないので上からつり下げる形にしました。奇抜な色ですが、これは使ってほしいと言われて、水の生き物をいろいろ考えた中でカッパになりました。靴下メーカーがあえてチャレンジをする。何か残せないかということで、ここは靴下のかかとを縫う技術を使っています。ネーミングも考えて、最終的に商社の人も入れてアカパックン、アカをパックンするから「アカパックン」というネーミングにしました。

アカパックンが生まれました。お尻レンジャーということで汚れのサインをお尻の部分につけて、浮かべると斜めにお風呂に入っているような感じでプカプカと浮きます。名前と姿、形を変えて、中が見えるパッケージにして上からつれるようにしました。

これを持って東急ハンズに行きました。商品を見せると値段を聞かれました。値段交渉に持ち込めました。アカパックンをハンズに置こうと思ったのは、バイヤーさんが話しやすかったのもありますが、スーパーだと価格を値切られる可能性がありました。デザインを一新してコストをかけているので、そういう面でも安売りはしたくない。

当時は、それほど売れないとの目測もあって、980 円～

2,200 円の幅で３種類ありますが、1,500 円で売りたかったので、ハンズは値段を下げなくてもよいということ。もう一つは、他の流通のバイヤーがハンズに見に来るという話を聞いていたのでハンズに置く。浮気はしないで、まずはハンズに置くことにしました。

注目度の高い流通は東急ハンズです。同時にプレスリリース、このたびアカパックンが一斉に販売されますと、ハンズの店頭置きが決まったときにリリースを流しました。ハンズも自社の媒体をお持ちですが、お買い求めはハンズでいうことで全国ネットに流しました。

うれしいことに、ハンズも気に入ってくれて、数を置いて店頭に出すという売り方をしてくれたので、最初は月に 50～100 は売れて３カ月で止まった商品が、結果的に１年後には月に１万個が売れるようになりました。これは予想していませんでした。正直、誰もそれほど売れるとは思っていない。

たまちゃんは、最初に見たときはどうなのかと思いましたが、専務の思いを聞いているうちに、風呂掃除が大変な年配層を助けたいという思い一筋でやってきたことを何とか伝えたい。悔しかったのでリベンジはしたものの、それほど売れるとは思っていなかったのですが、売れました。

売れて一番よかったのは売り上げが増えたことです。専務が後で言ってくれたのですが、売り上げが増えたのが何よりもよかった。２点目は、ハンズに置いてヒットしたので、テレビショッピングも含めてほかからも声がかかり、強気な掛け率を提示できました。向こうから声がかかったので商談に有利になりました。

一番よかったのは、社員たちが、さすが専務だと言ってくれてモラルが上がった。これが一番よかったと言ってくれました。これは私の手からは離れていますが、商社の営業マンに聞くと、年間 35 万個が売れているということでした。

５年ほど前になるのでロングセラーです。デザインの力もそうですが、最初にハンズに狙いを定めたのがよかった。いらないと言われたのが悔しかったこともありますが、流通を決めて、ターゲットも核になるところは決めて、政略を練りながら進めてきました。それでもなかなかヒットしませんが、うまくいった例だと思っています。

元の機能がよかったのだと思います。専務の考えた元の機能がよいからこそ、リピート率が高くなっています。今は 200 日もつ、100 日もつ、そういう横展開と、色気を出しすぎだと思ったのはゴマちゃんがいたのと、最近はくまもんも出ている。それはやめた方がいいと初期を知っている人間は思いますが、売れているとのことなので、結果オーライ。くまもんではなくて、こちらが売れているそうです。

たまちゃんから始まりましたが、みんなの知恵で、私一人ではここまでできません。チームになって、商社の人も絡んで売ってくれたので、メーカーが喜ぶことができたのかと思います。

塾生：それは沈まないのですか。

竹川：沈まない。

塾生：油をよく使うので循環させていますが、スラッジがたまって出ない。下に沈んでしまうので、スラッジを取り除いてくれるとうれしい。

竹川：わかりました。メーカーの人に伝えておきます。よい知恵をいただきました。

坂下：沈んでマリモのように動いてくれる。

竹川：坂下塾から新製品が出そうな予感、そういうニーズがあるのは思いつかなかったです。

塾生：浮遊する油の汚れはフィルターで取れますが、底にたまるスラッジは取り除けない。機械を痛めるのでそれを取りたい。

竹川：研究します。メーカーに伝えるので、ぜひ共同開発してください。かわいくなくてもいいのかもしれません。

塾生：かわいくなくてもかまわない。

竹川：たまちゃん復活で、マリモという名前。いいアイデアをいただいてありがとうございます。メーカーの人も喜んで、開発が大好きな人たちなので乗ってくると思います。坂下塾のオリジナル製品ができそうです。

長くなりましたが、これがアカパック物語でした。次は日用品Ｂの事例です。アカパックほどドラマが構築できていないのですが、消臭スプレーです。持っていますか。

塾生：これではないですが、開発の相談を受けたことがあります。

竹川：そうですか。同じ悩みかもしれない。

鈴鹿にシャクヤクでまちおこしをしようという動きがあります。シャクヤクは、根は葛根湯など薬の材料になりますが、花弁に消臭効果があることを大学の先生が発見して、そこからよくある産学官連携で生まれてきたものです。

雑貨です。薬事法はクリアしていなくて、効果はありますが、論文であるというだけで、効果があるとはうたえないというネックがあります。課題は商品の販売拡大です。開発して研究もされてエビデンスもあります。デザインも、研究に参加した工業メーカーの社長が思いを持って販売会社をつくり、娘さんに託して始めようとしています。

ネットで売ろうと考えたようで、ネットのコンサルも入って売り出しましたが、ほとんど売れないのでどうしたものか。販売拡大がお題でした。ネットにもこだわらずに、店頭でもよくて、買ってくれるところがあればというテーマをいただきました。

たまちゃんよりも見た目は普通ですが、普通で悩むというか、似たようなものはたくさんあります。リセッシュにはじまり、大手メーカーが手ごろな値段で効果が期待できるものをたくさん出していて用途も多い。その中でこれは1,800 円です。

塾生：それもスプレータイプですか。

竹川：スプレータイプです。シュリンクのついた大きなものもできますが、これは小さいタイプです。

塾生：部屋だけですか。服にも使えるのですか。

竹川：服にも使えますが、肌に直接は薬事法上ダメで、それだと化粧品にしないといけないので雑貨にして、普通の消臭スプレーと同じように使います。それと比べると値段が全然違いますが、化粧品の値段帯で売りたい。

社長と話をすると、それほど売れるものではないと弱腰で、それも仕方がなくて、大手メーカーに比べると全国網は持っていない。医療用メディカル、病院の施設関連の電気機器の配線機材をつくっているメーカーが取り組んでいるので、まったく場違い。

なぜ取り組んだかというと地元の活性化で、シャクヤクでまちおこしがしていきたい。鈴鹿の社長の母校の先生が研究したので、その思いを継いで販売を始めましたが、履物と同じで一般のお客さんに売ったことがない。販路もない。だからネットでしたが、ネットはそれほど甘くはないので売れない。どうしようという話でした。

今も悩んでいます。アカパックンのように解決しているわけではなくて、今まさにステージの途中というか、悩みながらやっています。

塾生：もっと小さいものはないのですか。

竹川：サンプル用に配っているものはあります。

塾生：小さいサイズが受けると思います。っ香水のような大きさでないと受けないと思います。使うのはほとんど女性で、自分のにおいにしてもトイレに入ったときのにおいにしても、においが気になったときにバッグの中に入れて

おける大きさでないと使わない。サンプルの大きさの方が売れると思います。

塾生：サンプルの大きさでつくったので中身がもたない。

塾生：1,800 円という単価を小さくすることで買いやすい値段にしつつ、常に使ってもらえるようにする。一度に減る量はしれているので、1 回に払うお金が少ない方が絶対に売れると思いました。売り場に置かれているのはハンドバッグに入れるには大きい。

塾生：消臭スプレーの横ではなくて、化粧品の一つという感じで置いてもらう。

竹川：ポーチに入る大きさ。ありがとうございます。

塾生：シャクヤクは美人というイメージと重なるので、それを名前に入れるか、キャッチコピーに取り入れた方がいいと思います。

竹川：ありがとうございます。一緒に売ってもらえませんか。

塾生：美人の代名詞です。

竹川：立てばシャクヤク、座ればボタン。社長の 28 歳の娘さんが売ろうとしていて、ネットでは無理なので、今のところはリアルな店頭で実演しながら体験してもらう。効くという言葉は使えない。

塾生：言ってはいけない。

竹川：薬事法上、それは言えない。それだと化粧品にしなければいけない。化粧品でも言える範囲は限られます。体験してもらうことから始めることにしました。

これも、ハンズと接点が強いので、ロフトもありましたが、実演ができるならとハンズに行きました。バイヤーが化粧品と消臭部門とに分かれています。消臭部門を通さないと、後で顔を出さなかったと言われると困るので消臭部門に行くと、シャクヤクはもちろんありですが、メンズにできないかと言われました。

最近の男子の消臭分野があって、体育会系は汗臭いということありますが、普通に男性用にしてもダメで、鈴鹿という背景があったので、ＦＩでいこうと考えました。これをハンズに提案すると 20 店舗に入りました。10 月 25 日に陣座店で実演販売をしました。Ｆ１レーサーの事故があったので華々しくはできない状況になりましたが、メンズ仕様で置いてもらいました。

ただ、強力なライバルがいて、うちのスタッフが手伝っているところが消臭で、偶然にかぶってしまいました。メンズで、透明なボトルに黒のネクタイのマークが入っているだけですが、それだけで背広など、いろんな発想が生まれて、価格もこれよりも安いです。それがライバルで、横に置かざるをえなくなりました。

塾生：車の消臭にも使えます。

竹川：そうです。ありがとうございます。Ｆ１の流れから車もありという話になっています。

消臭となる様々な場面があるので、どの用途から狙っていくか。これはバイヤーの誘導ですが、実演からスタートして他社や大手メーカーの安い消臭剤と比較してもらう。アンモニア臭やニンニク臭を用意して体験してもらうと、てき面だということでした。

体験してもらわないと説明だけではわかってもらえない。今すぐににおいに困っているかというと、店頭に来たときは困っていないかもしれない。値段が 1,800 円なので、二の足を踏まれます。実演をしながら売っているところです。ぜひ、アイデアをもらったので一緒にやってください。

まだまだ駆け出して、鈴鹿での産学官連携で生まれているので、商売気がないというか、その中で彼女が任命されてがんばっているという状況です。梅田のハンズでも来月の頭にやります。ご案内しますので、よかったら見に行ってください。一生懸命に売っていると思います。

ハンズでは、1 回実演をすると 1 日 1 万円以上は上げるというノルマがあります。実演をしたらそれ以上は売らな

ければいけない。やらないと一般の人には目立たないのですが、そこまでは追及されない。月締めで１本も売れていないと売り場がなくなりますが、基本は何とか１万円に近づけば大丈夫で、それをクリアしようとしています。

坂下：1,800 円は決して高くないと思わせるストーリーが必要で、それがないとエステー化学に対抗できない。

竹川：大手メーカーはこなれたものをきちんとつくっているので。

坂下：ハンズがいいのか。車狙いであればカー用品専門のチェーン店があります。車好きの人は自分の車を飾ることやきれいにすることには、お金を払うことに糸目はつけない。知っている人は土足では乗らない。室内履きに履き替えます。子どもには車の中で食べ物は食べさせない。車を大事にする人は 1,800 円でも決して高くはない。

竹川：安いと言ってくれるかもしれない。

塾生：ガスを充填しているのですか。それとも霧吹き系ですか。

竹川：充填はしていません。

塾生：社内でも大丈夫ですね。

竹川：大丈夫です。車内もがんばってみます。それでいけたら、取り組もうとされているのも一緒に開発。ありがとうございます。皆さんから言ってもらって元気をもらいました。逆ですね。

ここから食品の事例を２つ、食品とは接点がないかもしれませんが、食の世界も変わろうとしているのでご参考までにご紹介します。おなかがすくかもしれませんが、梅です。和歌山の E 農園の南高梅で、梅も育てて梅干し加工もしています。家業です。家族プラス数名の従業員がいて、梅の収穫や加工のシーズンになるとパートさんを入れて対応しています。

南高梅は有名ですが、第２の柱をつくりたい。梅干しは、一定需要はありますが、一時期、中国の梅が入ってきて梅の価格が下がったときがありました。今では安い梅になれて、南高梅も一番大きなＬサイズは売れにくいそうです。また、和歌山には何十もの梅干し事業者がいるので、その中から飛び抜けるのは難しいものがあります。

農園の社長さんは、自分の代で終わると言われていましたが、就職している 20 代と 30 代の息子さんがいて、最近、農業に光が当っていることもあって、５～６年前から帰ろうと言っていた息子さんたちが帰ってきて、ついに農園を継ぐことになりました。

社長としては、梅干だけでは、今はよくてもお客さんも高齢化してくる。向けの通販を売り上げの柱になっていて、あとは百貨店のギフトです。このままでは息子たちが継いでも苦労するだけだから、その前に一手打ちたい。第２の柱をつくりたい。

社長が声をかけてくれたときは、梅干しにする前の完熟梅をシロップに漬けて甘いスイーツ梅を売りたいということでした。これも３年ほど前に伺いましたが、世の中になくはない。梅のスイーツはたくさん出ています。弱気になって引き気味でしたが、息子が帰ってくるから何か柱をつくっておかないと、梅干だけではいずれはしんどくなる。そこでどうするかとなりました。

南高梅は大きくてやわらかい梅で、梅を食べるとほんのり甘くておいしいです。ただ、スイーツと言われたときに、デパ地下に行くと山ほどあるスイーツの中に、これをどういう感じで置けばよいのか。正直、見えなかったです。イメージが浮かばなかった。

食べたいですか。食べて、普通においしかったのですが、梅干しは食べますか。

塾生：私は好きで、毎日は食べないですが、通販で買ってお茶受けで食べています。

竹川：泣いて喜ぶと思います。健康にいいと言われていますが、すごく悩みました。

代々富之助という名前を受け継いで「富之助の梅」で売っていて、無農薬の梅を使ったりして個性はありますが、

どうするかということで考えたのは、全部の百貨店にルートがありました。ギフトカタログに載って、夏と冬とに送られてくるカタログのルートはすでに出来上がっていました。ご自身で個人向けの通販もしていました。一定の販路はある。ただ、個人向けの通販のサイトは高齢化しているので、途切れていく可能性があるということでした。

赤で書いているのは、考えたのは保険を掛けましょう。既存の販路は一般向けで、それと並行して業務用ルートにも使ってもらう。それは今までにはないルートです。そういう話をしました。

時間の関係で次に行きますが、梅未来というネーミングにしました。社長も含め、コピーライターやデザイナーがチームになって、E 農園の第２の梅チームということで名前も 100 くらいは考えました。その中で、デザインもデザイナーと一緒に 20 くらい考えて、そのうちの３つに絞って社長に提案しました。

クルクルと梅のマークにしているのは、富之助さんの富という字にも似ているからで、梅のマークにして、社長はゼリーにすると言われたので、甘梅入りのジュレにして梅未来という名前でギフト用にしてはどうかと提案しました。これはあくまで内輪の提案で、その中で社長が梅未来というネーミングとこのデザインを決めました。

ここからです。これを百貨店の既存のルートに持っていくと、箱がやわらかすぎる、運ぶときに形状が崩れるとの指摘を受けて強固な箱にしましたが、そのときに完ぺきにやりすぎるとダメだと思いました。販路の人がいろんなことを言ってくるので、柔軟に対応できるように考えておく。ビンにしても箱にしてもコストがかかります。ブランド化ができていればコストもかけるのもありだと思いますが、無名だったので、いかに格好よく、かわいく、それでいてコストをかけないようにできるかを考えました。

これは余談で、和歌山県など地方のローカルな知道府県は、大阪と違って行政が後押しをしてくれます。和歌山県は顕著で、食品流通課があり、行政マンの人たちが抱えて売り歩いたり、営業に行ったりしてくれて、サンプルを持っていったりしてくれます。私はやりすぎだと言っています。

社長は商売にこなれていましたが、すぐには売れない。県の人が香港に売り込む事業をしていて、国内のどこにも出ていないのに、香港のモスバーガーがデザートで使ってみるからと１個売りで置いてくれました。

モスバーガーの店頭では高値で売られるわけではないので、輸送コストなどを合わせると利幅が出ない。ただし宣伝にはなったので、それを持って百貨店のルートに行って、ここで使ってもらいました。このジュレは海外レビューして帰国子女になりました。ＢtoＢも視野に入れて、袋に入れてスイーツとしてギフト用として百貨店ルートで今も流れており、一定の顧客もついています。

これは神戸のモロゾフというメーカーで、カフェを展開しています。そこに丸いままで提案しましたが、ペーストにしてほしいという要望に応えて、ペースト状の甘梅をパフェに使ってくれました。

私はモロゾフの方を知らなくて、これは使い勝手がありますが、中小機構という経済産業省系の外郭団体が天満橋にあって、そこがバイヤーさんともつないでくれるので、その関連でモロゾフとつながりました。これは、私の力ではなくて行政の政策を活用してうまく乗っていったところがあります。作戦としては、顧客に直接通販だけではなくて、業務用と両方の柱でいきました。最終商品にすると、売れない場合に在庫を抱えることになるので、両方いけるような形にして、うまくいきました。

梅未来のデザインをすることに社長はウ～ンという感じでした。というのは、そんなことはやったことがない。梅干しはよいものをつくって出せば売れる。そういう考えなので最初は名前を考えたりコンセプトを考えたりすることが必要なのかとずっと言われていました。３年がたって、今はまた新しいことを考えていますが、このときにやってよかった。これがあったから次もできたという話を今はしてくれています。チームとしてはうれしく思っています。

業務用が後で効いてきます。皆さんはＢtoＢからＢtoＣの世界へと考えていると思いますが、私としては新規のメーカーはバランスよくやっていくという手法もありだと思います。次は塩分ゼロ梅を昨年から売り出しており、今は第３の梅に入っています。まだこれからですが、医療・福祉系に行けないかという話をしています。

息子さんのためにお父さんは第２の柱をつくりたい。梅未来は E 農園にとって１つの柱になったと判断しています。売上的に数千万円になったので継続できて、ここからは違う世界を探しているという段階です。梅のスイーツを見たときはどうしようかと思ったのですが、扉をたたくと開いてくれるところもあります。これは行政の政策を活用させてもらった例です。

次は食品Ｂの事例で、これが最後になります。これはミカンで、愛媛にも静岡にも産地がありますが、これは和歌山です。和歌山にはミカンの産地がいろいろあって、有田が有名ですが、ミカンのＦ果樹園の事例です。他と違うのは 30 年前に農協を脱退して７農家で、東京へミカンを売りに行ったという、歴史のあるイケイケノの農家ですが、今はＪＡとも仲良く付き合っていて、有田産のミカンをＪＡよりも高く買っているという背景もあります。

ミカンをそのまま出荷して次の段階としてジュースに加工するというのが普通の順番です。ここでは「味一」という有田ミカンのブランドがあり、糖度 12 度以上の甘さと酸味のバランスのよいミカンジュースを「味一しぼり」と名付けてアピールしていました。

味一しぼりは 760ml 入りで 2,000 円弱なので、ポンジュースや海外から輸入している濃縮ジュースに比べると高いです。絞り方にも特徴があり、チョッパー・パルパー方式といって皮ごと絞ってより甘さを出す絞り方を採用しています。置いてもらっているのが成城石井で、成城石井も今はフランチャイズで店舗が増えていますが、当時はそれほど多くはなかったので売り上げが見えてしまいます。百貨店のギフトにもありましたが、売り上げの天井があることから社長の思いとしては量産したい。

社長以下７人の農家が 30 年前に集まって 15 年前に法人化しているので会社です。息子さんたちが成長して 30 代に入り４人が継ぐことになりました。会社なので多くの従業員を維持していかなければならない。拡大方向に舵を切ったときに、量産していくにはどういうやり方をすればよいかと相談を受けてご一緒させていただきました。

社長はアイデアマンで、農業者ですが、一緒にえべっさんに行くほど商売人でもあり、アイデアをどんどん出して、ミカンケチャップなど、いろんなものを思いつきます。１年に１個は新商品を出してきます。しかもレベルが高いです。ただ、あれもこれもとなるとわけがわからくなるので、10 品目が並んだところで、ちょっと待ってください。落ち着きましょう。

これはヒットしました。「てまりみかん」といって、皮をむいたミカンをビン詰にしたものです。裏話をすると、これはすべて社長のアイデアで、SS サイズのミカンは甘いですが市場に出ません。自家用に食べるか廃棄するかのどちらかですが、皮をむいてシロップ漬けにビンに入れて売ったところ、成城石井がこれは面白いとなって今でもヒット商品になっています。

誰も見向きもしなかった SS のミカンをシロップ漬けにするという発想がとてもよかった。今は類似品も出ていますが、例えば『週刊文春』で病院に持っていきたい手土産の１位に選ばれるなど、お客さんが勝手に用途を考えてくれます。ビンなので重く、売れるのかということでしたが、ヒット商品になって今も継続しています。

難点は、今は富士通も入って農業のＩＴ化を進めており、SS サイズは出ないようにつくるので、市場に出せるミカンが多くなり、ＳＳはできにくいという裏腹な悩みがあります。ただ、これは大ヒット商品で待っている人がたくさんいます。

味一しぼりは 250ml 入りの小ビン、ワンランク下に「味まろしぼり」があり、その上には 760ml で 3,000 本しかできない「味一スーパープレミアム」があって 3,000 円で売られています。これはお客さんがお遊びで買ってくれたり、面白がって人にあげたりする程度で、それほど出ません。勝負は味一しぼりと味まろしぼりです。

味一しぼりは、ネクターのように濃いミカン 100%のジュースで価格は 360 円、ワンランク下の味まろしぼりは 290 円で、同じビンでもキャップの色が違います。どちらも売れていますが、小ビンでこの価格帯だとスーパーは置いてくれない。ビンの扱いにくさもあります。

社長としては量産したい。量産すると、糖度 12 度のミカンはいつもできるとは限らないのでリスクがあります。味まろを量産するのか。味一しぼりは成城石井にも支持されており、百貨店の贈答用も味一しぼりなので、これを増やすのか。それよりも 200 円を切る新商品はできないかと

社長に提案しました。

社長もそれは考えていましたが、新商品を出すと味一しぼりと味まろが売れなくなるのではないか。充填工場は持たれていて、来年には一貫して製造する工場を建てます。思いきってやることになりました。１種類増やしたら 100 万本はできそうだ。100 万本だと流通を考えなければいけない。つくり方も考えなければいけない。100 万本に増やすのかというと、そんなにはできないと思う。矛盾があります。

皆さんだったらどうするか、頭に浮かべていただきながら、選択したのは 200 円を切るジュースをつくることでした。普通は紙パックに入れることも考えますが、社長から「これ用の充填機で、今から紙容器やペットボトルにすると設備投資が必要になるからビンは譲れない」と言われました。ビン代もかかり、回収も大変ですが、ビンでいくことになりました。

価値を下げない量産型です。一番難しいですが、価値を下げずにスーパーにも置ける手ごろ感で一般の人にも売ろうということで、「飲むみかん」というネーミングにしました。頭は黒キャップです。飲むみかんは、味一しぼりに使っているミカンよりも糖度が低く、100％ですが、のど越しもスッキリしていて、さっぱりとしたジュースです。これを夏場にかけて売っていくことにしました。

発想を変えて、今までとはまったく違う流通に持っていくことがポイントで、これが流通の狙いでした。販路は阪急オアシス、昨年の夏だったので出店ラッシュでした。阪急百貨店の人を知っていたので、そこから話をして、デザインにこだわって、夏から売るのに６月になってもデザインをどうするかという話をしていましたが、６月中に何とか間に合わせて７月から入れることになりました。

阪急オアシスは出店ラッシュで、今は 74 か 75 店舗あると思いますが、関西はここに決めました。浮気はしない。そうするとニッコリしてくれるので、阪急だけにしました。東京はローソンを予定していました。間に三菱食品が入るのですが、量が違いました。100 本というと、それは１日という話になって、相手が違いました。

そこでナチュラルローソンに行きました。ナチュラルローソンは、関西にはないですが、関東圏で主に女性をターゲットに、無添加など、自然志向の食材や化粧品を置いています。バイヤーとの商談に一緒に臨んだのですが、最初に言われたのは、濃いジュースを夏に持ってくるのか。100％はおいしいですが濃いでしょう。

私はビンがネックになると思っていたのですが、ビンは逆にこういうお店はありで、その方がきっとおいしいというバイアスがかかっています。ビンはよかったのですが、濃いジュースは夏には売れないと言われたので、100％ですが、のど越しさっぱりで飲みやすさは抜群ですとアピールしたら入りました。

そんなセールストークは考えていなくて、バイヤーが引き出してくれました。100％で押そうと思っていました。ビンは言われると覚悟していましたが、言われたのは、濃いジュースは夏には売れない。炭酸系が売れる。どうなのと言われたので、ヨッシャー、冬場は味一がおいしいと言われるかもしれないですが、特徴が吉と出たパターンです。ここも絞りました。最初のデビューは阪急オアシスとナチュラルローソンのみで、３カ月販売した後に解禁にして、一通り実演にも行って、お許しを得て今は 1,000 店舗以上になっていると思います。関西で見かけることがあるかもしれません。この果樹園の営業チームは全国を３人で担当しています。非常にがんばっていて今は１年で 80 万本が売れているそうです。

最初は新しい商品を出すと既存の商品が売れなくなると心配していますが、逆でした。別のルートで売っているので、味一しぼりや味まろも安定して１割程度は伸びていると聞いています。

こんなにうまくいくことばかりではなくて 100 分の１の話ですが、何でもかんでもつくって流通に持っていくのではなくて、最初から決めていました。関西はオアシス、関東はローソンの絞られた店舗、ほかに浮気はしない。

形状も含めていろいろ考えました。最初はブランドを知らない人たちに訴求するために、果樹園の思いや商品の特徴を書いたタグをつけていましたが、店頭でずれたりはがれたりするので、お店の要望で今は外しています。

付けない方がよかったとも思ったのですが、ブログなどで書いてもらうことがあります。一般の人たちはタグを読んで、そのうんちくを自分のブログに書いて写真を載せて

くれるので、初期の段階はあってよかったと今は思っています。

これも正解はわかりませんが、一定売れていることを思うと作戦は軌道に乗ったのではないか。これも今まさに走っている事業なのでこれからです。まだまだ先は長いというところです。

漁協の缶詰づくりや、市場に出ない野菜にキャッチコピーをつけて直売所で販売しています。甘長唐辛子はお尻が曲がっているので市場に出ません。目を引くように、まっすぐひねくれていますとキャッチコピーをつけました。ブドウは、完熟すると粒が落ちるのがネックで、遠くへ運べないから地元でしか食べられません。粒が落ちると欠点のように言われていましたが、おいしくなったら落ちるのですというコピーでＰＯＰをつくりました。

最後、５分だけください。先ほど海女さんの写真を見ていただきましたが、これも農商工連携という国の事業に手を挙げています。聞き慣れない方もいると思いますが、鳥羽で海草のエキスから有効成分を抽出し、御木本製薬、旅館の女将さんや海女さんたちにも開発に入ってもらって製品ができました。

この補助金は、1,500 万円の３分の１は自分たち負担ですが３分の２を国が負担してくれます。て、商品開発にそれほどかかるのかという話もありますが、エキスの成分が有効かどうかというところから研究してもらっているので３年がかりでした。今週の土曜日にデビューします。これも国の作戦に乗ったものです。

皆さんとご縁があるかもしれませんが、食から入っています。ホテルや旅館にいる料理長たちの集まりがあり、そこでオリジナル商品を開発したいという話になりました。肉味噌がいいとなって、肉味噌のパッケージを考えてほしいと言われました。おいしく見えることもそうですが、これは料理長たちの集まりだということをアピールしないと差別化ができない。そこで近江の匠というグループをつくり、こういう形にして裏に料理長さんたちを入れました。

私の意気地なしのところは、確実に売れるところに行きたいので、今は外向けではなくて、この料理長たちがいるホテル・旅館でしか売っていません。そこで梅のときに学んだ業務用とお土産用と両方を売っています。朝ご飯に肉味噌を出してもらい、仲居さんに実は料理長たちがと伝えてもらって、帰りにお土産屋で買うというストーリーで売っています。

まだ置いているのは 10 ホテルなので滋賀県の中に限られています。これからですが、売るということはいろんなトラブルがあると思うので、それを経験しながら少しずつ伸ばしていこうとしているところです。このときも必ず出口を考えて、在庫を持つのは当然ですが、在庫は業務用でもはけるように、一般のお店売りでもいけるようにと考えながら、試行錯誤して回しています。

最後に整理をすると、例えば新しい事業を考えるときに、地元で売れた方がよいのか。大きく売れた方がいいのか。誰に買ってもらうか。消臭剤の事例で車にというよいアイデアをいただいて、アカパックンのリベンジ、マリモちゃんになるかもしれませんが、用途を含めて誰に買ってもらうか。それと目的、新製品なり新規事業に取り組むときに、会社の中で何のためにやるのか。１年で成功させなければいけないのか。それとも３年の余裕があるのか。どれくらいの期間で、どれくらいの規模であれば成功したとなるのか。これらを考えなければいけないと思います。

政策を活用しますかと書いているのは、大阪は商売人の町で、補助政策を活用していない。私もそうですが、補助金を当てにして商売をしていません。それは素晴らしいことですが、タイミングがあれば、中小や小規模活性化補助金、農商工連携、６次産業化、農業者とメーカーが組めばいろんなことができます。それぞれタイミングがあり、計画書を書かなければいけませんが、融資ではなくて補助金が使えます。

政策を活用するとお金だけではないメリットがあります。締め切りまでに絶対にやり遂げよう。連携先とつながらなければいけない。自分の思うように進めたいときに活用する手もあります。大阪ではあまり活用されていませんが、ローカルな県に行くとほとんど活用しています。

当てにすると事業になりませんが、商売の中での一つのカードだと思っていただいて、活用できることがないか。デザインセンター経由で聞いていただくか、後で名刺交換をさせていただく際に、このくらいの情報であればいつでもありますので、聞いてください。

ポイントとしては、自社にとってこの事業の成功とは何か。例えば売り上げが 1,000 万円なら成功なのか。あるいは新規の販路が 100 開けたら成功なのか。第一歩目の成功の定義が見えていると回りが協力してくれやすい。これは痛感しています。経営者と話をしたときに見えていないと手伝いにくい。投資額や使える人材など、いろんなことを共有して一緒にやってもらうには、この定義がせめてご自身の中にあればと思います。これは自分にも言い聞かせていることです。

開発よりイコール販売と書いているのは、デザインはトータルだと思っていますが、たまちゃんをこういう格好にしたことが開発だとすると、実は開発した後の方がエネルギーは必要で、継続して売っていくという作業があり、人もお金も力も必要になってきます。開発はもちろん大事で、これの繰り返しだと思いますが、開発後も大変なので余録を残しておいていただきたい。

もう一つはタイミングです。補助政策の活用のタイミングもありますが、例えば私が肉味噌をやろうと思ったのは、滋賀県の産地と料理長を結びつける仕事をしていて、料理長たちが自分たちのオリジナル商品をつくりたい。

このシェフたちもサラリーマンです。昔の料理長は包丁１本で、チッと思ったらすぐに別のホテルや旅館に移る。そういう文化がありましたが、今は調理場にテレビカメラが設置され、悪いことができないように監視されています。昔は業者から袖の下をもらう料理長もいましたが、今は監視されています。

そのシェフたちが和食の達人たちとして後継者にもつなげたい。オリジナル商品で知ってもらいたい。そういうタイミングがありました。そういうタイミングも、求めよ、さらば与えられん。野菜などを買ってもらいたい一心で話を聞きました。すぐにタイミングが訪れるわけではないですが、やり続けることが大事だと最近つくづく実感しています。

長時間になりましたが、私の話はこれくらいにして、皆さんと事例を考えながら、一つでも小さなヒントになっていただければありがたいと思っています。また、ご一緒に、特に坂下塾のオリジナル商品について検討できればと思っていますので、よろしくお願いします。

昨日、長浜に出張に行きました。びわサーモンというビワマスの養殖が 10 年前に始まって、10 年たってやっと事業者の人たちが動きだして昨年あたりから養殖に力を入れています。11 事業者が自分たちのビワマスを持ってきて、どれをＡランクにするか、目利き会がありました。それに料理長たちと一緒に参加しました。

これも開発には 10 年以上かかっています。これからが売りです。開発と最後の出口を見据えたビジネスをデザインすることを一緒に考えられたらと思います。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

グループディスカッション

講師　　坂下 清
日時　　11 月 6 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

坂下：それでは、デザインマネジメント研究会「坂下塾」第５講を始めたいと思います。前半の４講まで無事に終わりました。興味のある内容を聞かせていただきました。今回から後半の第５講目に入ります。

今日は、お願いしているように、各自の自社マネジメントの課題、今後の方向づけ等について、各 10 分を目安としてプレゼンをしていただいて、一巡した後に私が司会をさせていただいてグループディスカッションに移りたいと思います。

マツバラ金網のお二人はご出張ということでお休みですが、ビデオをいただいておりますので後程ビデオでご説明させていただきたいと思います。

先週、竹川先生から興味のあるお話を聞かせていただきました。熱演で時間をオーバーされましたが、素晴らしい内容で、普段は聞けない発表でしたので非常に参考になりました。ある意味では、グッドデザインマネジメントの好事例かと思います。

デザイナー出身ではありませんが、中心となってプロジェクトをうまくまとめ上げる。単に生産者だけではなくて、感心したのは、東急ハンズなど流通ネットワークをお持ちであり、興味があったのは、頭から押しつけるのではなくて、それぞれの参加者のやる気、よいところをうまく引き出しながら全体的なコーディネートをされている。単なるデザインマネジメントではなくて、商品開発のマネジメントという点では見事なお仕事をされていると感じました。大きな企業ではできないことだと逆に感心した次第です。

塾生Ａ：株式会社クボタ、デザインチームのＡです。よろしくお願いします。

デザインマネジメント研究会に参加していますが、まだマネジメントをする立場ではないので、今回の課題である３年後、５年後の計画に関しては、上司とも相談をしてみたのですが、表に出せない部分も多いということから、現状から近々の組織の話を中心に発表したいと思います。

まず、デザインマネジメントの実情ということで、デザインチームの商品へのかかわり方とデザインチームの位置づけ、デザインチームの現在の体制についてご紹介したいと思います。

１番目のかかわり方ですが、前々回のシマノさんのプレゼンテーションの内容にもあったように、もともとラベル屋と呼ばれていたような組織で、シマノさんのように趣味の道具が商品ではなく、トラクターや農耕機といった作業機械から始まっているメーカーなので、当初はデザインが入る余地はなかったそうです。トラクターが出来上がってから、最後にラベルでコストや時間をかけずに最後の化粧をしてくれ。そういう部門だったと聞いています。

それが時間の経過とともにプロダクトデザインを手がけるようになり、これは来年発売される 170 馬力のトラクターで、フランスに工場を設立して発売される予定のトラクターですが、トラクターのボンネットやルーフ、ライトなど、全体的なプロダクトデザインをしています。

内装は機能的な部分が多く、このレバーにはボタンがついていますが、設計者と一緒になってレバーの形状をデザインしてプロトタイプをつくり、実際に機械に載せて触り心地や操作のしやすさ、使いやすさ、レバーの配置や内装の形状。色などをデザインしています。

デザインチームの位置づけですが、クボタという会社は機械ドメインと水環境ドメインに分かれています。私がい

るのは農機総合事業部で、その下に技術部があり、その下にデザインチームがあります。この組織図は簡略化しているので、もっと複雑な部分がありますが、大まかにはこういう形になっています。

トラクターの開発テーマがあると技術部からデザイン依頼があり、デザインチームからデザイン提案を行います。例えばモデルをつくったり、データでやり取りしたり、絵を描いて何パターンか用意して方向性を確認します。

基本的にはこのような業務形態ですが、最近では、営業に対してカタログやＣＭの方向性、ブランドイメージの統一を図りながら、カタログはお客さんに商品を説明する重要な部分であると思うので、見やすさやわかりやすさで訴求ポイントをしっかり伝えるなど、そういうことに一緒に取り組んでいくという事例もあります。また、海外でも展示会を行っているので、海外の展示会ブースや国内の展示会にも参画して、訴求ポイントを整理しながら、展示会ブースのデザインも手掛けている例もあります。

デザインチームは機械ドメインなので農機と建設機械が主な仕事相手、仕事の領域ですが、水環境ドメインはパイプシステムや水処理、何をしているのかわかりにくいところもありますが、鉄管も製造しております。ほとんど土に埋まっていて一般の人の目に触れることはありませんが、こういう業界は国内では行政とのやり取り、どのメーカーから購入するか、そういうところが多いです。

海外の展示会では、ブースのデザインを含めて、一発目は見た目の勝負で、最初に目を引く形状であることが重要になってきます。いくらよい製品を展示会に並べていても、地味なブースだと人が集まらないという状況もあるので、ここでもデザインのやるべきことはたくさんあるので、事業部に対して依頼はなくてもデザインを提案するなど、新しい領域の拡大も行っています。

デザインチームとしてはクボタの製品のすべてをデザインしたい。全部をやることでデザインの効果がもっと上がることを知ってほしいので、新しい領域を拡大していきたいという思いで取り組んでいます。

位置づけとしては、基本的にはプロダクトデザインですが、カタログやユニフォームのデザイン、展示ブース、ブランド推進室とも連携を密にしていくような活動も、徐々にではありますが行っています。

デザインチームの現在の体制については、体制というほど細かいものがあるわけではなくて、各人が担当を与えられて、建設機械担当、大型トラクター担当、コンバイン担当として各個人ががんばるという、いたってシンプルな構造になっています。

こうなっている経緯は、少人数のチームに対して開発テーマが多く、さらに、例えばトラクターと田植え機だと機能から使い方、市場まで、何から何まで違います。少人数でやる場合は、一人が技術部や営業と密接に連携しながらデザインをしていかないとプロダクトデザインが成立しない。表面だけのデザイン提案をしても受け入れられないという状況があるので、担当を与えて密に連携していくために現在はこうなっています。

ただ、先ほども申し上げたように、展示会ブースのデザインやブランドにかかわるＣＩなど、会社全体にかかわるデザインをするには、各担当ががんばったところで対応しきれないところがあります。さらに、例えば大型トラクターでもコンバインでも、同じような内装や色を提案しても、決裁権を持っている事業部長が違うので、一方では採用されても、一方では採用されないということが起こる場合もあります。そういうことがないようにしないといけないので、今のままの体制ではまずいと考えています。

現在の課題としては、部門外のデザイン領域の拡大と、担当ががんばるほど仕事が増えていくという現状もあります。担当ごとにがんばって、個々の裁量に任せられる部分が多いので、それをクボタとして全体を通してコントロールができるのかという問題があると思います。

がんばってきた分、仕事を取ってきたという言い方がよいのかわかりませんが、成果が明確にできない。技術部から依頼されているデザインはもちろんこなしながら、営業に対してもデザイン提案を行いますが、その成果はデザインの成果にはならないことが多いです。そういうところも問題だと思っています。

２番目は少人数体制による機種担当の縦割り化。ブランドイメージなど、統一すべきところは統一しなければいけない。そういう提案をする場合は縦割り化では支障をきたすと考えています。また、農機具にはヘッドライト付きの

ものが多いので、テーマだけを考えず、すべてに兼用できますという提案も含めて、デザインでなければできない提案もありますが、各担当者レベルで水平展開をしていくのは難しいと思います。

３番目はチーム員の仕事量の増加。テーマごとに進行速度、開発スタイルが違います。例えば建設機械技術部とトラクター技術部は開発スタイルが異なるので、トラクターはデザイナーの仕事量が多くなり、建設機械は少ないというように、差が生まれる可能性があります。

次にデザイン領域の拡大による仕事の増加。仕事が増加することで先行デザイン開発の遅延。ブランドイメージの統一など、そういったことを提案する場合は、開発テーマの前に先んじて提案しないと、開発が始まってしまってからでは遅いので、入社当時からそういう動きをしていますが、各担当とも忙しく実テーマの優先順位が高くなってしまってなかなか進まない。そういうことも問題として挙げられると思います。

ここからは改善すべき課題、計画です。現在進行形と書いていますが、11 月から機種別担当制から機種別班制になりました。トラクターは数が多いので大型・中型・小型に分けています。その中にトラクター班をつくり、その中でデザイン担当を割り振っています。例えば３人だとしたら３人の中ですべての情報を共有している状態で、デザインチーム長に報告しています。トラクター班と作業機班も情報共有が必要なので、まとめた意見を情報共有して高めていこうと考えています。

こうすることで、デザイナー間の打ち合わせが増えて、隣の班にも報告しなければいけないので、実は仕事が増えるということもありますが、一人で担当していると情報共有する時間が取りにくい。

デザイナーとしてクリエイティブな時間を過ごしているとギリギリまでよいものをつくりたい。そういう思いが先に立ってしまいます。それをしていると、デザインチーム長だけに報告するのが楽なのですが、仕事がたまりだすとにっちもさっちも行かなくなり、自分の担当しか見えなくなります。

そういう問題もあったので、坂下先生も言われていましたが「One for all, all for one」、クボタはラグビーチームを持っていることもあり、ラグビーのスローガンを使ってチーム戦でがんばっていこうと考えています。

２番目に、まさにタイムリーで、今日プレスリリースされましたが、デザインセンターを設立することになりました。12 月１日からですが、今まで下にあったデザインチームが組織の上流に移動することになりました。細かいことはまだ決まっていませんが、今までのように各技術部に対して部門ではないのに提案しているようなグレーゾーンの仕事は一気に減って、ちゃんとした仕事として展開していけるように思っています。

これは個人的に思っていることで、上司が思っているかどうかはわかりませんが、設立したあかつきには戦略的なデザイン展開。現在は明確なデザインポリシーはなく、少人数でやっていたためにデザインチーム長、デザインのトップの声がよく聞こえていました。それでも成り立つ組織でしたが、これからは外に打ち出していかなければいけないと考えています。

それとデザイン部門以外の社内教育。教育というと上から目線かもしれないですが、デザインセンターを設立しても私が働く事務所が変わるわけではない。当面はないので、デザイン部門はデザインセンターになってこういう仕事をしています。このようにデザインをしています。それを伝えないと形骸化するというか、センターという名前だけになってしまうので、しっかりとアピールしていくことも大事だと思っています。

あとは人員増員。私の希望ですが、センターができたことだし、少人数ではできない仕事もあるので、人数が増えればと思っています。

以上で終わります。

坂下：クボタさんには毎年のように出席してくれていますので、出席された方に叱咤激励をさせていただいております。センター長はデザイン出身ですか。

塾生Ａ：デザイン出身ですが、デザインチームの上に業務部があり、そこの部長になっていったんはデザインの業務から外れましたが、センター設立の計画を虎視眈々と狙っていたようです。

坂下：デザインセンターへの昇格、おめでとうございます。毎年のように、お話を聞きながら、もう少しがんばる必要があると思っていましたが、組織ができると力もついてくると思います。

今後、私の経験でもそうですが、とりあえずは社内の他の部門に対する情報発信、教育というのはおこがましいので、デザインセンターは何を考えて、どんなことをしているのか。どのように会社に貢献しているかを、うるさいと思われるぐらい発信していく。

忙しいと言っていたら、そんなことは手につかなくなります。そうではなくて、将来的により仕事がしやすいように、よい仕事ができる環境にするために、少々抵抗があっても、デザインセンターは何をしているところなのか。クボタさんのことだから、デザイナーはいったい何をしているのか、まだ知らない人たちが多いと思います。そういう意味で情報発信力を高めていくことが必要です。

忙しいのはよくわかっていますが、外部はまったく使っていないのですか。

塾生Ａ：使っています。

坂下：例えばオーバーフローした仕事のサポートを頼んでいるのか。それとも先行デザイン的な、アドバンスデザインみたいなものを外部に依頼しているのか。

塾生Ａ：基本的には事業量で判断するのはどうかと思いますが、大きなテーマに対してはアイデアやデザインの幅、リサーチも含めて、外部のデザイナーにお願いするのと同時に、自分たちもデザインして、そこで高めていきながら最終のデザインを提案しています。

坂下：ありがとうございました。ご意見は後ほどディスカッションの段階でお伺いしたいと思います。それでは、マツバラ金網さんのビデオをご覧いただきます。

＜Ｂさんのビデオ音声＞

マツバラ金網のＢです。本日は都合によりお休みをいただいております。申し訳ございません。それでは、マツバラ金網の自社におけるデザインマネジメントの課題を発表させていただきます。

マツバラ金網におけるデザインマネジメントの実情について年代に分けてご紹介します。創業から30年目まで、イメージカラーをヤングブルーにし、早くからロゴマークを作成しました。包装紙やラベル、名刺などに統一性を持たせようという考えからです。当時は、デザイナーは不在で、これらすべては創業者の思いつきです。

30年から40年目では、販売先を探していた時代で、お客のほとんどが同業界でした。当時、この業界ではカタログに力を入れる会社は、ええかっこうしいで、中身がなく、価格の高い会社と思われることが多く、弊社も守備範囲のわかる程度のカタログにとどまっていました。その中で初めてフォントを意識し、社名を行書体から丸ゴシック体に変更しています。

40年から現在に至るまでは、インターネット時代となり、エンドユーザーから直接問い合わせが増えたこともあり、カタログを商品群別にして雰囲気を変えることにしました。工業用は左開き、横開けの左脳タイプ向けにし、装飾用のデザインメッシュのカタログは、文字を少なく、写真中心で右開きです。読むより眺めるカタログづくりを意識しました。最近になり、ようやく外部デザイナーを登用し、流行色などを取り入れ始めています。

現在の課題は、形のデザインだけではなく、グランドデザインやデザインマネジメントが重要であると理解し、デザインの力は認めているもののまったく取り組めていないのが現状なので、まずはアイデンティティの確立のために幹となるグランドデザインに力を入れていきたいと考

えています。

改善すべき課題は、先ほども現在の課題で申し上げたとおり、アイデンティティの確立を目指していくため、自社のユニークセールスポイントの洗い出し、売り先の策定、企業理念の浸透などを課題としています。

解決のための実行計画としては、アイデンティティの確立のための見直し、売り先策定や戦略・戦術の策定と人材採用や育成などのグランドデザイン、3つめにカタログやWeb制服、梱包などのトータルデザインを行っていく予定です。

1年間の短期計画としては、デザインマネジメントの研究や調査をこれからも行っていく必要があると考えています。3年から5年の計画としては、デザイナーの採用やデザイン的発想の教育に取り組んでいきたいと考えていますが、全社員が常にデザインを意識したコトづくりの段階のため、詳細は未定です。

塾生C：久宝金属製作所のCです。久宝金属は、父が戦争から復員で戻ってきて始めた会社で、今でもパートを入れて10人程度の小さな町工場です。

一番の特徴は下請をまったくしたことがないことだと思います。自社でものづくりをしており、父も何も知らないところから、お金がないので、よその工場が終わってから、そこの機械を借りて自分で工夫したり人に聞いたりしながらモノをつくってきました。アルミの板をプレスして汁杓子やカップなどの台所用品をつくっていました。当時はモノがなかったこともあってそれなりに売れて、工場としてもそれなりにやってきました。

私が学生のころ、今から30～40年前に、主要な取引先が日本にホームセンターがほとんどない時代に海外に行かれて、これから日本にはホームセンターができるということで、それに合わせて家庭金物業界からホームセンター業界用に棚受けをつくりました。それ以外に金属の素材を売ってほしいと言われたようで、大きさや材質の違う金属の素材と棚受けが主な仕事になっています。ホームセンターの数が増えるのに合わせてそちらの売り上げが伸びる一方で、家庭金物はプラスチックに押されてなくなりました。

今は株式会社になって、昨日が経営計画の発表会でした。38期目の発表をしましたが、私は19期から18年ほどやっていました。私の前は母が10年間やっていて、その前は父がやっていました。父も誰かに継がせなければいけないからと当時の番頭さんに任せて10年、その後に母が継いで10年、私が継いでみてわかったのは、この20年間、新しいことは一切していない。モノもつくっていない。それでも何とか食べていけたときだったのでしょう。

バブルがはじけた後に私が継ぎましたが、大きな取引先を取られて赤字状態で、多くの問題を抱えていました。素人なのであちこちに勉強に行きながら、それらの問題を解決してきました。地上げにまでかかっていて裁判にまでなりましたが、それも終えて引越をしてホッとしたときに、今までたくさんの問題を解決してきたのに、未来の会社をつくるためのことはしていない。すごく困っていました。

大阪デザインセンターからファックスが届いて、北俊之さんのデザインのセミナーがある。3日間あって、これだと思って勉強したのがデザインとの出会いです。そのときに北さんがよく言われていたのは、格好いいものをつくるのがデザインではなくて、暮らしぶりの提案をすることがデザインだ。

私は4人も子どもを育ててきていて主婦をしているのだから、暮らしぶりの提案ならできると気楽な気持ちで、北先生に、10人しかいない会社ですが、先生の手を借りたいと申し出ると、いろいろ聞いてくれました。偶然、先生も大阪の方で、若いときに1年ぐらいアルミのお鍋をつくる会社にいたそうです。話が盛り上がって、お願いすると顧問で入りましょうと言ってくれました。

顧問で入ってもらいましたが、私たちに力がなさすぎた。自社のモノをつくってさえいれば売れていた。あるいは、素材を売るだけで、技術をアップさせることは20年間やってきていない。機械も古いものしかない。先生についてもらっても何もできない状態がずっと続いていました。

こういうものがあれば私も欲しいし、世の中の人も喜んでくれると思ったのが、壁から板だけ出ているように見える棚で、そこで女性でも簡単に後付けができる棚をつくりました。時間をかけてつくり、インテリアライフスタイルという展示会に出しました。初めてなのでわけのわからな

いまま呼ばれて行くと、たった一つしかない製品に対する賞をいただくことができました。ＪＩＤデザインアワードで、深沢さんなど有名な人たちがたくさんいて、あこがれの企業が山のようにある中で、私たちがもらうことができました。

そのときはマーケティングというほどでもなかったですが、欲しがられるものを真剣に考えてつくれば喜ばれるものができると思いました。そのときに先生がくれたのが「Q - ho」のロゴで、会社としてこれでしばらくやっていこうということで使っていました。秋田道夫さんやムラタチアキさんともコラボしました。

94 は社員がつくった商品です。今の社長と私とが必死になってレールシェルフを開発して売ってきましたが、社員にとっては大きな賞をもらってもへエ～という感じ。どれだけ苦労をしてここまで成り立ったかも口で伝えるだけなので開発した苦労も知らない。賞をもらったことに対する誇りやつくる喜びや楽しさを知らないので、気持ちを共有したいと思って社員を連れて勉強会に行きました。

毎週どんなものでもいいからアイデアを出してもらい、１年間で 440 のアイデアが出てきました。その中から、これなら商品化できるとなったのが Kinder hook です。魚の形をしたフックで、子どもたちが遊びながら自分で幼稚園のバッグや洋服をかけて商品ですが、さすがにQ - ho は使いにくかったので 94 にしました。

その後、秋田さんとコラボしたときに「KUHU（工夫）」というブランド、これも捨てがたく思っているのは、創業者である父の時代からずっと工夫をせよと言われていて、私たちの強みは工夫の部分であって、高い技術もなくて機械もない。ただ、頭とハートだけはある。それだけでがんばってきたので、これも大事にしています。

先生方とコラボしたものはまだ売れるところまでにはなっていませんが、レールシェルフに関しては出してすぐにプロの方からお問い合わせがあり、もっと大きなものが欲しい、ストアで使いたいからこうしてほしいという要望があって、特注もやるようになりました。売り上げをボチボチ伸ばしているというところです。

一方で、ホームセンター業界で困ったのは、ずっと営業で行っていましたがマネをされます。同じものをつくるからと向こうから断言されました。長年お付き合いのある商社が、こっそりうちのマネをしてつくっていました。並べて売っていた。

統廃合もありました。私たちが手の届かないところで売り場がなくなっていく。そういう時代だったので自立したい。まだ自立しきれていませんが、特注部門を大きくしていく。手間がかかるので、１個だけとなると他はやりたくないだろうから、ちょうどいいと思って特注を始めることにしました。金属板を使った棚で、複雑なものもオーダーがあり、そのおかげで知恵、力がつきました。うちでできないときは他の振ってつくってもらいます。幸い、プラスチックや木材での注文もあります。

今は、ホームセンター業界で商品を売る部門と、これはグッドデザイン賞をいただきましたが、Ｅが開発したもので、自分たちでゼロから考えて最終商品まで仕上げて自分たちで販売していく部門。企業から小ロットで受けるころもありますが、特注で困っているところのお手伝いをしていく部門。３つの部門が柱と思ってやっています。特注の部門に力を入れたいと思っています。ここ数年やってきて、実力がついたと思っているからです。今までは金属の知識でしか開発できなかったことが、実力がついたことで開発するときにもっと大きなことを考えていけます。

昨年のこの時期に今の社長と交代して１年間がたち、引越しもしました。父も好きで昔から取っていたので、商標がいくつかあり、企業のブランドがややこしくなっているところもあります。また、代が替わり、彼の特質を活かした未来の会社を明確にイメージしていきたいというところがあります。これが今までの歴史というか、理由です。社長に譲ります。

坂下：後でまとめてお聞きします。

塾生Ｄ：私の代になって１年がたち、昨日、新しい計画を発表したところです。ここ１年は、前半は専務であったときの仕事の後片付けで、ようやく夏ごろから新しい仕事に取り組むことができました。

パートと役員を合わせても 11 人のメンバーで、開発ができる人間はＣと私しかいなくて、残りのメンバーはルー

チンワークです。出荷、配達、包装と毎日決められた作業をするだけで、新しいことを任せてもしばらくは付きっきりで教えなければいけない。必ず問題が起こってその対処に追われます。これがワンセットになっています。

Ｃと私が担っている領域は開発と営業で、イベントなどの外交的な活動はＣに任せており、営業は私が担当していますが、新商品の開発だけではなく、製造管理から製造の方法までワンセットまでワンセットでしなければいけない。中の問題としては、一方に力を入れると一方がおろそかになってしまいます。

外向きに対する問題は、ホームセンターで売り上げの半分を賄っているような状態で、金属素材を販売しているので手堅くて安定した売り上げはありますが、絶対に儲からない。量販店は価格に対する要望が厳しいことと、法律違反ですが、ご多分に漏れず、出向をさせられることもあり、税金を取られながら仕事をしているような色合いの濃い業界です。かつ統廃合の問題があって、たくさん売れていても、こちらの営業努力とはまったく関係のないところで、いつ途切れるかわからない。

もう一つ抱えている問題としては、よい商品をつくっているのにバラバラで、どれも隙間商品ですが、それを欲しているお客さんがいて、欲しているお客さんは喜んでくれたという実感はあっても、それぞれがつながっていない。それぞれの商品を欲しているお客さんがまとまって久宝金属製作所のファンになるという動きにはならないというところがあります。

営業に関しても同様で、竹川さんの取り組みで東急ハンズに行かれたということでしたが、弊社も同じ道をたどっています。東急ハンズとも直接の口座があって、ハンズにも今まで開発してきた商品を販売していただいており、棚を最初に採用してくれたのが東急ハンズでした。

ホームセンターは、こちらから新規で売り込むと負担とワンセットで、今の売り場にある商品を買い取ってからの納入になります。ハンズに入っていて、売らせてほしいと向こうからオファーがかかると、条件を交渉する余地が出てくるので、まずはハンズに入れていただいていました。

残念ながら、竹川さんが扱っている商品とは違って、私たちの商品はハードウェアで、ハンズはロフトに近いような業態になり、ＤＩＹのコーナーは以前の３分の１に縮小されたので、自然とハンズでの売り上げが減ってしまいました。かつ、今までは店ごとに仕入れを決める権利がありましたが、何年か前から中央のバイヤーが決めることになり、特注以外はメーカーから直接仕入れるのではなく商社を通すようになりました。

そうなると私たちの商品の隙間的なよさを伝えられない。徹底的にデザインにこだわった家に住んでいても、ここに棚を取り付けたい。でも、もったりしたものは付けたくない。ネジが見えない作り付けのような棚を取り付けたいが、大工さんに頼るほどの仕事でもない。そういうところで私たちの棚受けは喜ばれています。リノベーションするにしても壁紙を変える程度で壁の内側は触れない。お店でもそういう案件があります。そういうときに後付けなのに作り付けに見える棚はそれなりに需要があります。

欲しているお客さんがいて喜ばれていますが、商品のよさを伝えられない。店に置くだけだとスッキリしすぎているので売れにくく、ディスプレイと間違われたりします。ネジが見えないのが災いして、取り付け方がわからないとなります。足しげく説明に通っている間は売れますが、東急ハンズは全国ネットなので、他のことにかまけて行けない店舗では売り上げが下がり、外されてしまうということもあります。

世間の８割は簡単に取り付けられるのが棚の価値だと思っています。ニトリや良品計画も棚をつくっています。アクタスもうちのマネをして自社でつくり、アクタスのラインはなくなったのですが、どこも押しピンのようなもので、石膏ボード用である程度はしっかりつきます。

弊社の商品は５ミリ程度の穴を開けないといけないのですが、アタッチメントを入れてネジで留めることにこだわっています。ネジだと壁に対して引きつけて固定するという特長がありますが、押しピンだと引きつける力は発生しないので徐々に前垂れしてきます。それが許せない人がいます。そこに対する商品をつくっていかないと、８割の人が欲しているマスマーケットで選ばれる商品をつくると、マネをされて価格競争で負けるという方向に行ってしまいます。２割の人たちが興味を持ち、そのうちの２割の人しか買わないという商品をつくっている状態です。

今後の問題として、個々の商品はそれほど多くは売れませんが、グッドデザイン賞をいただいた棚受けにしても、レールシェルフという作り付けに見える棚にしても、きちんと利益を得られて売り上げも徐々に上がっています。そういう状態がここ数年は継続していてロングセラーになります。欲してくれている人がいるからですが、球数が少ないので商品を増やしていかなければいけない。

それと開発にかかる手間という問題もあります。今までは先生たちと組んで学びながら開発してきました。基本的には顧問という形で、私がつくった試作品や図面にアドバイスをもらって、持ち帰って試作してまたアドバイスをもらう。その繰り返しでつくってきたものばかりで、私が開発から設計までしている状態です。明上さんの講義でもあったように、開発はブラックボックスと思われていますが、一定のところまではグラスボックス化して、任せられるところは任せていく。

竹川さんの講義で思ったのは、売ることに関しても伝わる形でアウトソースしなければならない。それをどこに頼めばよいのかがわからない状態でしたので、前回２回の講義よいころを教えていただきました。それを実際に移していく手法をこれから授業の中で得ていきたい。これがこれからの課題です。

坂下：よくわかりました。ありがとうございます。興味のあるお話で、言いたいこともありますが、時間の関係もあるので一つだけ、一番の問題は、こんなにたくさんロゴをつくると大変なことになります。肝心な会社のロゴがない。そこが一番大きな問題です。どうもありがとうございました。

塾生Ｅ：山陽製紙株式会社のＥと申します。自社におけるデザインマネジメントの課題について発表させていただきます。よろしくお願いします。

まず目次です。山陽製紙株式会社の紹介、デザインマネジメントの実情、現在の課題、改善計画という順番で進めたいと思います。会社の設立は昭和 32 年 12 月です。資本金は 3,000 万円。営業目的のところに事業内容を書いています。整袋用クレープ紙の製造、包装クレープ紙の製造、主に工業用の紙を製造しており、デザインやファンシーとはまったく無縁の会社でした。

山陽製紙株式会社のメインの製品です。製袋用クレープ紙、重袋も載っていますが、本体の部分ではなくて口の部分をつくっています。糸で縫うという特徴がありますが、ニッチ場部分をやってきました。下にあるのは包装用クレープ紙で、電線を巻く紙です。右側に大きなトイレットペーパーのようなものが載っていますが、ゲートル巻きといって電線をグルグルと機械で巻いていきます。電線や鉄鋼といった荒っぽい男の世界の紙をつくっていて、デザインとはまったく無縁の会社でした。

工業色バリバリの弊社が、どのようにデザインマネジメントにかかわるようになったか。端緒からご説明させていただきます。平成 23 年度、おおさか地域創造ファンドのデザインプロデュース型商品開発促進事業に採択されたことを契機にデザインマネジメントが始まりました。デザインプロデュース向上委員会の採択の受け、「健康な紙づくりプロジェクト」という事業名で３年間の助成金を受けてスタートしました。

このデザインプロデュース型商品開発促進事業は久宝金属さんも採択されましたが、デザインプロデューサーについてくれて、デザインプロデュースをもとに商品・製品開発を行い新たな事業の柱をつくっていくという事業です。

こういった事業構造になっています。実施スキームは開発事業主体者、ここは山陽製紙が入ります。そこにデザインプロデューサーの方に入っていただいて事業を進めていく。この方がデザイナーで、そこにデザインマネジメントという考え方が入ってきたと理解しています。事業の流れとしては、事業メニュー、課題抽出、コンセプト作成、ブランディング、デザイン、開発、知財、設計、プログラミング、コーディング等々あり、商品試作から市場へという流れで３年間進めてきました。

これがデザインプロデュース型商品開発物の成果物の「KAMIDECO（カミデコ）」です。一般的には商品をデザインしていくという流れですが、弊社はサービスをデザインすることになりました。KAMIDECO とは、紙ゴミを資源に変える 100%再生紙サービスです。社内で不要になっ

た紙を回収して100%再生紙をつくり、紙製品にして回収元の企業さまや一般のお客さまに提供していくモデルを開発しました。一般企業から出た紙ゴミを弊社で紙にしてお返しします。

KAMIDECOには２つコースがあります。KAMIDECO BANKは複数の企業が合同で再生紙をつくるコースです。Ａ社・Ｂ社・Ｃ社とあり、１社あたりで出る紙ごみが多い会社もあれば少ない会社もあります。紙ゴミが少ない会社にも参加していただこうと、10kg から弊社に送っていただいて複数社の紙ゴミを結集します。紙をすける量は決まっていて、600kg でないとできないので、複数社の紙ゴミを集めて小ロットでつくり、100%再生紙にして小分けにして各社にお届けします。そうすれば、紙ゴミの排出量が少ない会社でも参加できるということから、こういったモデルが出来上がりました。

また、一般消費者にも販売しようと考えました。どうしても需給バランスが生じます。紙ゴミを 10kg 送ってきても、10kg は封筒にすると長３封筒 1,000 枚ですが、長３封筒はほとんど使わない。角２でも 500 枚で７kg です。20kg、30kg はすぐにたまりますが、うちでずっと持っておくのかということになります。るので、風合いのよい紙なので一般消費者にもノートや便せんという形にして使っていただいてはどうか。そうすれば企業と一般消費者がつながってエコのループが出来上がるのではないか。そういうところから一般消費者もこの図に入っています。

KAMIDECO BANK の特徴です。製造できる品目が左下に書いています。プレゼン用紙や長３封筒、角２封筒、名刺、名刺シート、はがきという形になっています。これは一般企業へお返しする商品です。一般消費者へ販売する商品は記載していませんが、ノートやメモを開発しているところです。

KAMIDECOの２つ目はオーダーメイドコースで、再生するには600kgの原料が必要と申し上げましたが、600kgが集まるようなところ、大量の紙ゴミが出るところは、送っていただいて100%再生紙にしてお客さまが望む紙製品にしてお返しします。KAMIDECO BANK は製品が決まっていますが、オーダーメイドコースはそれ以外の商品も可能になっています。例えば展示会で配る紙袋にしてほしいという要望であれば紙袋にして提供しています。

製造副産物と書いていますが、例えばミカンニュースの工場ではミカンの皮が出ます。ミカンの皮がすき込まれた紙袋がつくれます。それをお客さまにお返しして、環境活動への取り組みをアピールする素材として使っていただくというモデルです。これがその詳細です。右側にコースを書いていて、１社でドーンと書いていますが、１社で集めた不要紙でオリジナル紙製品をつくるコースです。

現在、KAMIDECO というブランドを表現するデザインの統一性が課題となっています。パズルでバラバラ感を表現しました。パズルのピースがバラバラで、まずはホームページデザインのチグハグさです。山陽製紙の公式ホームページがあり、この制作会社を仮にＥ社とします。KAMIDECO の特設サイトができて、別ドメインになりますが、この制作会社はＢ社です。デザインのテイストが完全に違います。

さらに、三陽のホームページの中での KAMIDECO の紹介があり、こういった形で紹介されています。これは特設サイトのテイストです。大きく違って、イラスト中心のポップな感じのデザインになっています。デザインの統一性が図られています。

他にも、KAMIDECO 特設サイトと商品デザインの祖語というところで、一般消費者に売るノートがあり、つながるノートをつくってギフトショーに出しましたが、これもホームページのデザインとは少し違って、大人向けというか、落ち着いた感じのデザインのノートになっています。

KAMIDECO のロゴは、シンプル、スタイリッシュで、ということで経営者がデザインをオーダーしました。デザインプロデュース型商品開発のときのデザイナーとは違うデザイナーに注文したので、ホームページのデザインとの食い違いが生じております。これは３代目のロゴで、右下にいろいろありますが、この３年で目まぐるしく変わりました。

なぜ、こんなことになったのか。山陽製紙とデザインプロデューサー一人という状態のときはデザインの統一性は保たれていました。ここから別のコンサルタントが参加し、そこで別のデザイナーのＮ氏が参加してきました。さらに KAMIDECO 特設サイトを Web 制作会社のデザイナ

ーX氏に依頼しました。この間、この三者の連携はほぼとれていません。経営者判断で次々とコンサルタントやデザイナーが追加されて、追加された企業の意思疎通が図られないまま、デザインがバラバラに散在していったというところがあります。

解決のための実行計画については、まだ模索段階ですが、KAMIDECO 特設サイトがあるので、このデザインを基準にしてデザインを統一していこうと考えています。ロゴのデザインは、商標を取っているので変えられないかもしれませんが、可能な限り統一性を持たせて、ホームページも統一性を持たせようとホームページ改善会議を開いています。

３～５年かけてデザインオリエンテーションシートを作成し、デザイナーが変わってもデザインがぶれない仕組みを構築する必要があると思っています。デザイナーに基軸がぶれないようにと依頼すれば、受注した側もどういうデザインかがわかるので、どこにデザインを発注してもブレは生じないと思います。

事業の計画性の欠如という根本的なところですが、こんなことをしたいというプロダクトアウトからこの事業は始まっています。健康な紙づくりプロジェクトを行います。リユース、リサイクル、健康な紙文化を楽しんでもらいます。これだけでは何をする事業なのか、さっぱりわかりません。商品やサービスの内容、価格など、市場調査をしてニーズを把握したうえで発信したプロジェクトではなくて、こんなことをしたいという経営者の願望からスタートしています。

取り組み自体は素晴らしいと各方面から賞賛をいただいております。ダンボールや大きな紙は再生されますが、小さな事業所から出るコピー用紙などは再生されていないので、紙を循環させて素晴らしい取り組みだと賞賛してくれますが、問題が山積している事業になります。

現状、どんな商品・サービスができましたか。KAMIDECO というブランドと、KAMIDECO BANK とオーダーメイドコース、仕組みは完成しました。誰に売れるのか。KAMIDECO の製品は高額です。封筒には通常の封筒とエコ封筒というくくりがあります。エコ封筒はバナナの皮やケナフなどの非木材系パルプ、環境にやさしい素材を使った封筒ですが、KAMIDECO はエコ封筒の一般小売価格よりも高い封筒です。官公庁、自治体はどうですかと言われますが、予算の壁はかなり厚くて入札があるので厳しいです。誰に売れるかが確定できていない。封筒などは副資材になるのでできれば削りたい部類になるのできついです。

次に事業のゴールと採算性。先週の講義の中で、どういう状態になればこの事業は成功と言えるのか、定義づけが重要だと教えていただきました。確かにそうで、明確な定義づけがされていました。どういったところで成功というのか。これがないままスタートしていて費用対効果、採算性はあるか。このままでは骨折り損のくたびれ儲けの事業になる可能性が高いので、これを何とかしなければいけない。これが今の課題です。

次に事業に要するエネルギーを見積もりしていない。２Ｄで、弊社はずっと工業の紙で、新市場での新規顧客開拓、完ぺきな新事業です。そこにかかるエネルギーはものすごいパワーが必要となりますが、現状の営業は４人で、今の既存のものは守らないといけないので、新事業には実質的に２人分のマンパワーしか割けない。これで果たしてできるのかということ。

あとは２Ｃ、一般消費者に売っていくというところで、ビジネスモデルに組み込まれていますが、２Ｃはさらにエネルギーが必要となります。先週の講義でもありましたが、売った後の方がエネルギーはかかります。このエネルギーの見積もりをしていなかったのが課題で、現時点で新規採用の予定は特になく、今後、増員していかなければ厳しいと思っています。

解決のための実行計画については答えが出ていなくて、事業のゴールと採算性、どういう状態になればという定義づけ、どういう状態になれば成功と言えるのか、私なりに考えてみました。

経営者は KAMIDECO を新たな事業の柱にすると言われています。現在、日商平均売上の２分の１を成功基準、半分まできたら成功としようということで、KAMIDECO BANK の１回１件あたりの平均が４万円とすると１日

47.5 件の受注、22 日稼働だとすると月 1045 件の受注が必要で、１件に年２回の注文をいただけると仮定して 6270 件の顧客開拓が必要となります。

6270 件の新規顧客開拓を実行するのとフォロー体制づくり、それと１日 47.5 件の注文を処理できる体制づくり、これらが必要になるので、さて、どうするか、頭を抱えている状態です。久宝金属さんと同じ、ノウハウはこれしかないということで、いろんな本を読んで勉強しています。この塾に参加したのもそれが一つの理由です。何とか解決したい。与えられたパズルのピースを組み合わせて、何とか形にしていきたいと思っています。皆さんの意見や資料を参考にさせていただきながら、がんばっていきたいと思っています。

坂下：素朴な疑問をおっしゃっていただいたので、やっとわかりました。なぜＥさんのような方がデザインマネジメント塾に参加されているのか、不思議で仕方がなかった。今のお話でよくわかりました。

社会奉仕のためにあるのが企業ではないと思います。最低限、利益を上げない限り、企業としての存続価値はないと思います。利益を上げられないのは、世の中の役に立っていないから利益を上げられない。経営者の方々はそのあたりを履きちがえておられるのか。そこはわかりませんが、本業で順調に経営が続いているのであればいいですが、外から見ていると、いろんなことをしている間にどんどん本業の力が失われていくのではないかと心配です。また次回にそのあたりの話をさせていただければと思います。

塾生Ｆ：株式会社 HEADS のＦと申します。よろしくお願いします。

今回、HEADS におけるデザインマネジメントということで取り組ませていただきましたが、弊社はＢtoＢのラッピング資材の会社で、業界では卸業者が間に入ることが多いですが、弊社はお客さま（店舗）と直接やり取りをしています。今は業界も変わってきましたが、直接やり取りをさせていただくという立場です。

組織としては、ライフスタイル、スイーツ、Ｆ＆Ｇの３事業部があり、企画部が代表と直接やり取りをします。企画のミーティングを介して各部署で商品づくりをしていくのが弊社のやり方です。ライフスタイル事業部は主に雑貨店、スイーツ事業部は主に洋菓子、ベーカリー店向け、Ｆ＆Ｇはお花屋さん向けで、この３事業部に分かれています。

商品づくりからお客さまへの流れは、10 月から今期になりますが、前期の９月までは商品企画が舵を取っており、商品企画と弊社代表とがやり取りして商品が生まれて、カタログと Web を通じてお客さまに販売しています。

今期から商品企画よりも先に販売企画を設けることになりました。ここでコンセプトや販売方法など、戦略を立てていきます。デザインマネジメント的なことを行っていくところになりますが、そこで決まったものを商品企画に下ろし、コンセプトを保ったままカタログや Web を制作し、商品をお客さまに販売していくことになります。

10 月から始まっていますが、まだ機能していない状況で、販売企画と商品企画がゴッチャになって、今は商品企画だらけという感じになっていますが、ここが軌道に乗れば今の状況もよくなると思っています。

商品づくりに対する実情というところではたくさんあると思っています。例えば製品として多い袋やボックスは、定番のものに HEADS のデザインを味付けしたものを提供しており、隙間商品を狙うことが多いので面ではなく点でものづくりをしています。

３事業部がそれぞれ代表とやり取りしてものづくりをしています。３事業部の中でも雑貨屋とケーキ屋は共通の商品を使うこともできますが、社内での情報共有はなされているものの、基本的にはバラバラにつくっているのが実情です。自社製品の中では、横つながりでつくっていくと食い合いになってしまい、これを買っている人がそちらに流れていくだけという見方をしてしまうので、デザイン、色違いなどの商品はつくらないことが多いです。

企画は数人ですが、全社で毎年 500 品番ほど開発していて、ものすごいスピードで企画をしているという感じです。ただ、ここも見直そうということもあって現在は少し減らそうという方向です。

自社でつくるのではなく仕入れ先につくっていただくという感じで、中国にも工場があって、そこではハンドメ

イドを得意としています。商品が多いので新商品をつくるたびにシリーズを設けていますが、どんどん出来上がってしまうということが実情として挙がっています。

販売促進の実情ですが､現時点でHEADSの製品は4300品番あります。企画もそれぞれつくっていますが、販売促進も別々に動いていて、カタログも別々に出してきます。新商品が出来上がるたびにカタログを出すことになり、毎月カタログを各事業部が出しているという状況です。

私がいるのはカタログ制作のところで、毎月 30～80 ページのカタログを制作しています。カタログは凄まじいほど発刊している会社だと思います。商品数が多く、4300品番をカタログで見せるといってもそんなに見せられるものではないので、売り上げ上位の一部の商品を見せるだけになります。

商品がどんどん開発されて、しかも多いので、お客さんからそんな商品は知らないという声もあります。点でものづくりをしているためにトータルコーディネートがしにくい。シリーズがありますが、横つながりをつくらないようにしているので、抜けやテイストのかぶりが多く存在しています。

シリーズが多く、シリーズで検索すると下につながるような形で出てきます。ケーキ屋さんやお花屋さん、雑貨屋さんでよく使われるシリーズはカフェオレやＢＫＦで、品番の呼び名がまかり通ってきたという感じで、商品名なのか、品番なのか、シリーズ名がグチャグチャになりつつあります。

現在の課題として取り組めそうなものは、むやみにシリーズをつくらない。コンセプトを設けていないので、シリーズをつくるときにはコンセプト、ストーリー、ターゲットを定めていきたい。これは本日欠席しているHと考えているだけなので、自社としてどうなるかはわからないですが、そうしていきたいと思っています。

今後の全体の課題としては、今までたくさんつくってきたシリーズをブランドにしていこうと考えています。それぞれシリーズのデザインがあるのですが、ターゲットが明確になっていないので、どこに売っていくか。そのストーリーをつくって、どういう人に受けるためにこのデザインにしているか。それをお客さまに伝えていく。社内の認識・意識も何シリーズという程度なので、もう少し認識を高めていければと考えています。品ぞろえも一つのブランドでトータルコーディネートできるような形を目指していければと考えています。

１年間の短期計画としては、各事業部からデザインマネジメント、今はバラバラでそれぞれ企画がしていますので、その上をつくり、各事業部から選出していこうと思っています。現在、何十とあるシリーズを整理していこうと思っています。顧客の先の消費者やイベントなど、いろいろ視点を持ったうえで分けていこうと考えています。顧客によっては、このシリーズとこのシリーズは使える。どう枝別れをしているか、分析も必要だと考えています。

さらに、整理した中で柱にできるブランドを確立していければと思っています。現在ですでに大きなシリーズ、これから時代的に大きくなるシリーズ、新しいシリーズも検討して、後付けですが、それぞれのストーリーづくりと、キャッチコピーやロゴなどもわかりやすくしていければと考えています。それが出来上がりつつあれば、社内の中で認知度を高めていこうと考えています。

今は３事業部が代表と直接やり取りをしていますが、プロジェクトチームを立ち上げて、この人たちが代表との間に入るような形が理想ではないか。企画だけではなくて商品部や経理、サービスに関するところで全体的にブランドイメージを統一させていく。それもプロジェクトチームでやっていければと思っています。

３～５年間の中期計画では、プロジェクトチームが発足してうまくいったら、未来展望を具体化していこうと思っています。代表が思い描いているだろうイメージや、プロジェクトチームが先行きを考えてイメージをきっちり形にしていければと思います。それを各事業部に落とし込んで、未来の方向はこちらだと思いを共有していけば、バラバラで動くことはなくなるではないか。基本的に思いに重きを置く会社ですが、きっちりとした目標を掲げて共有していければと思っています。

各ブランドの商品開発、今まで抜けやかぶりが多いですが、そのあたりをきっちりと見て、商品をどんどん出していこうと考えています。お店の中でも消費者に合ったニーズは様々あるかと思います。高級だったり安価だったり、

１店舗の中で幅をきかせられるようなお供え物、お祝い事、そういうものが多い業種なので、各ブランドでトータル提案をしていこうと考えています。ブランドでも、このブランドはケーキ屋さんに強い、お花屋さんはこのブランド、製品の品ぞろえなど、そのあたりの強みをもっとつくっていければと考えています。

さらに、商品開発を進めて抜けなどがなくなってくれば、ブランドイメージをお客さまに伝えていくようなシステムができればと思っています。今は伝えられていない部分が多いので、デザインへのこだわりやストーリーをお客さまにしっかりと伝えて、HEADS のブランドに対する認知度を上げていければと考えています。

ブランドに対するストーリーで、お客さまが共感してくれる。それが一番うれしいので、そこをつくっていければと思っています。店内が統一されているお店はまだまだ少ないと思います。バラバラだったテイストを統一して、消費者に対して訴えかけるテイストをお店にお届けしたいと考えています。

並列だった HEADS 商品が整理でき、店に合うものがわかりやすくなる。商品が点在していて何があるのかわかりにくいので、ブランドをしっかり立てていけば、どのブランドが合うのかわかるので、購入につながると考えています。カタログもたくさん出しますが、カタログがブランドになってくればトータルコーディネートにつながります。このブランドが好きだからこのカタログが欲しいというように、うまくまわっていければと考えています。

未来に対しては、ケーキ屋さん、お花屋さん、雑貨屋さんに取り入れてもらえるイベント、業界全体が盛り上げるイベントが発信できるような会社になれればと考えています。

坂下： HEADS という名前は頭の HEADS からですか。

塾生Ｆ：社長が考えて、いくつかあったと思いますが、考えるということとトップを取る、１番を取る。

坂下：要はブレインですね。わかりました。もう１点は、壮大なデザインの無駄をしているようでもったいない。お客さんの立場、発注者の立場からすると、包装資材が欲しかったのに、いざ頼もうとするとなくなっている。ロングライフで、よかったからまた注文したいのに現実にはない。現状、そういう問題があるのではないですか。

塾生Ｆ：そういう声を拾いながら商品開発を進めているのですが、そうなるとどうしても想像の域を超えない。トータル的には完成してくると思いますが、お客さんが望む以上のものはつくれない。これも課題になっています。

坂下：計画は密で、このとおりにいけばよくなると思います。気になるのは、デザインマネジメントプロジェクトチームの位置づけは、あのポジションでいいと思いますが、権限や他の事業部の代表者、責任者に対してどこまでパワーを発揮できるか。

代表とよく話し合いをされて、ある程度は言うことを聞いてもらえるような権限、そのためには責任を果たさなければいけないのですが、絵に描いた餅で終わらないように、内容をしっかり確立された方がいいと思います。どうもありがとうございました。

塾生Ｇ：お待たせしました。株式会社アジュバンコスメジャパンのＧと申します。化粧品販売を行っている会社で、スキンケアでは基礎化粧品とメイクアップ、シャンプーやトリートメント、スタイリング剤などのヘアケア商品、それ以外にもボディケア商品やサロン向けのシステムなども販売しています。販売チャネルは理美容・エステティックサロンで専売品としてやってきて、創業から 22 年が経過しています。

うちの会社が販路として持っている理美容室の市場背景について簡単にお話をさせていただきますと、ブルーの線は美容室の件数です。23 万件といってもピンとこないかもしれませんが、コンビが 6 万軒なのでコンビニよりも美容室の数は多いです。ところが、売り上げは 1999 年を境に落ち込んできています。

それはそうで、美容室の件数が増えている一方で、理美容人口は 20～50 歳ぐらいまでの女性を取り上げることが多いですが、人口は少しずつ減少しています。美容室の件数は増えており、1 店舗あたりの売り上げも落ち込んでいます。日本のパイ自体も少しずつ小さくなっています。そういう状況でそこに商品を売っています。

なぜそこに限っているかというと、経営者が言っていることですが、厳しい市場の中で美容師は過酷な労働環境にあります。仕事をしている間だけではなくて、休みの日は自分で技術の練習をしたり、セミナーに行ったりしていて、賃金もそれほど高くはない。それでも自分の夢に向かって懸命にがんばって働いている人たちなので、弊社の経営者としてはそういう美容師たちを応援してあげたい。その労働環境を改善してあげたい。そのためには、うちの会社が業界に影響力を与えられるように規模を大きくして、風上から変えていこうと考えています。

事業自体は、店売事業という表現をよくしますが、サロンの中に化粧品やシャンプー商材を置いて、一般のお客さんにサロンで商品を買ってもらうことを店売事業と呼んでいます。これだけではなくて、お店でシャンプーをするときに使う商材を、リシリーズが看板商品ですが、同じリシリーズのシャンプーを使っていただいて、技術と店売で使う商品を連動させようというご案内をさせていただいています。

具体的に取り扱っている商品の写真を載せています。左側は葉っぱが浮いているシャンプーとよく言われますが、リシリーズというヘアケア商材のシリーズになります。これはスキンケアで主な売り上げを立てているＡＥシリーズと今度リニューアルする予定のメイクシリーズの写真を載せています。このスキンケアの商品と同じような技術向けの商品も展開してお店に入れてもらっています。

商品自体の流れです。弊社から代理店を経由してサロンさま、もしくは直販という形で直接サロンさまに商品を卸すこともあります。ＡＣＳサロンといっていますが、基本的にうちの商品はＡＣＳというアジュバンチェーンシステムと契約を結んでいるサロンさましか卸しません。

これには理由があります。店売事業をしている会社の多くがそうだと思いますが、価格崩壊を起こさないために定価で販売してください。それを強要することはできませんが、そういうお約束をして販売しているという経緯があります。契約をしたうえで、お約束を守って販売していただいています。価格崩壊をすると、それだけお店に残る利益が少なくなるからです。

サロンさまから商品を購入するという流れになります。うちが仕入れる商品は、連結を組んでいる企画開発を行っている子会社がつくっています。うちはファブレスで工場を持っていないので、提携工場から商品を仕入れて、販売会社であるうちの会社に商品が入ってきて販売していくという流れになります。

ここからがデザインの話になってきますが、社内では主に商品のデザインと商品を売っていくためのプロモーション、社員に勉強させるツールや代理店の営業マンに勉強してもらうためのツール、さらにサロンさまに商品のことを知ってもらうためのツール、サロンさんが売りやすい販促ツールもプロモーションとしてとらえています。商品とは違いますが、上場しているので株主向けのご案内もデザインの中に入れています。

在籍しているのは営業企画課で、その中でデザイン担当をしています。商品デザインはコスメティックという会社の中でやっています。株主向けはＩＲ課や総務課になります。バラバラです。

私が在籍しているデザイン担当のご紹介をさせていただくと、2014 年、今は私一人ですが、昨年までは３人でやっていました。ブルーの線は一人がどれだけ長く在籍しているかを示していますが、長くても５年で短い人は３カ月で、すぐに辞めてしまいます。この間も１カ月で辞めた人がいました。人が定着しないのです。

部署の名前が変わったことを書いていますが、それほど規模が大きくないのでトップダウンで仕事がやってきます。デザイナーから提案するのではなくて、こういうデザ

インをつくるようにと１から 10 まで指定があって、手を動かしてつくるというスタイルがつい最近まで続いていました。

上場を機に、そういう形で商品開発をしていたのではそのうちに倒れてしまう。例えば経営者が倒れたら、それ以降、商品開発はできないのか。それでは会社は成り立たないので、現場から提案できる組織づくりをしていきたい。そういう動きがデザインだけではなく商品開発でも起きています。

坂下：コスメティックのデザイナーはいるのですか。

塾生G：いないのです。私だけで、２つの会社の中でデザインの担当部署は営業企画課の中のデザイン担当しかいません。商品デザインをするときは、トップダウンでこういう商品をつくれと下りてくるのですが、ここの部署は営業企画課のデザイン担当に依頼します。ただ、今は一人なので全部はできないということもあるので複雑です。本当は会社の中にデザイン部署が欲しいのですが、今はそういうわけにはいかない状況です。

課題と思っていることを箇条書きにしました。１番は部署間の不可侵。思うことはないですか。例えば営業企画課と商品企画課、商品企画課が決裁権を持っているとデザイン担当は意見が言えない。トップ同士、それぞれの部署で不可侵条約があります。それをなかなか崩すことができないと思っている。不満ではないですが、逆にそれができるようになれば、全社的にバランスのとれたデザインをすることができるのにと悩んでいます。

２番目は一貫性がない。部署ごとに仕事をしていることで一貫性がないのもありますし、デザイン担当の中でも人が辞めていくことで一貫性を保つことが難しいということもあります。

３番目は、評価基準が不透明。担当部署や担当役員の好みで物事が決まってしまうのと、そのときの気分でこれがいいとなって、右に左に行き来してしまうのがロスになり、デザイン的なところで一貫性がないことにつながってしまう。

４番、デザインの裏付けがない。マーケティングという形ではやっていなくて、例えば現場を回っている担当役員が、きっとこれがいいだろうと思ったからつくる。これが欲しいからつくる。そういうやり方になっているので、デザインだけではなくて商品開発の裏付けも乏しい状態です。

５番は、デザイン担当に限らず、トップダウンだったという経緯から、下からの提案力が全体的に欠けてしまっている。６番は、もともとマーケティングもしていないし、本当の売れる商品なのかが不透明なまま開発が進んでいくので、商品自体の効果も怪しいのかと思っています。

７番から 11 番に関しては、デザイン担当の課題だと思っていますが、人材の定着率の悪さ、急に人が辞めてしまう面に関してリスク管理ができていないのと、デザイン担当として組織的な動きができていない。

キャリアパスと書いていますが、この間の明上さんの話を聞いて共感したのは、日々の業務に追われすぎて心が折れてしまう、枯れてしまいます。この先２年、３年、ここでずっと仕事をしていて、どんな仕事ができるようになるのか。どうなれるのか、全然見えない。それを改善しなければいけないと思っています。

11 番は、デザイン担当が自分たちでコスト面まで見ているわけではなくて、例えば商品企画課や営業企画課の中に販促担当がいてコスト面を握っており、デザイン担当はあくまで提案までしかできない。決裁権はまったく持てない。それで強く言えない。主導権を握れないところがあるので、デザイン担当としてもコスト感覚を持っていければと思っています。

これらの課題解決に向けて、デザイン担当の中で動ければと思っていることと、組織上、組織体制の面で動きができればと思っていることの２つがあります。まず、組織上の問題点に関しては、１、２、３、４、６に関しては、今後改善策が見込めています。

まずは部署横断型のチーム、どうなるかはわかりませんが、２年後にマーケティング課だったか、そういう組織ができる予定という話が出ています。どこまでマーケティングをするかはまだ不透明ですが、商品開発のプロセスにおいてはマーケティングを上位になる形で持ってきたいとの話なので、デザインにかかわらず部署横断型のチームに

よって、ロスや見えていなかったところを見ることができるようになればと思っています。

２点目は、ＶＩ（ビジュアルアイデンティティ）・ＰＩ（プロダクトアイデンティティ）と書いていますが、デザイン担当が頻繁に変わり、例えばリシャンプーという商品をつくった当時の人は今はいません。どんな背景があってあのデザインが生まれたのか。何を大事にしてつくったのか。そういうものがないと今後プロモーションを継続的にかけていくときにスジがぶれてしまう。そういうことが起きないように、見た目だけではなくて商品が生まれたときのストーリーを形にして残していければと思っています。

デザインセクションでの動きですが、８番と９番は改善策が生まれていないのですが、７番と 10 番に関しては、やっていければと思っているのは、必要なスキルと到達点を明確にするのと、今後のビジョンを明確にする。

こちらは考え中ですが、うちの会社はデザイン的な精度はあまり求めない。求めないことはないのですが、それよりも先にスピード感や、何も言わなくても資料を持ってくる気の利きようを評価する。

何かをつくる納期は決まっていますが、それに対する情報が下りてこない。自分で取りに行かなければいけない。自分で予想しながら聞きに行かなければいけない。これから入ってくる人たちも、それができるようになってほしい。その環境を変えていくのと同時に、そういう状況でも対応できる人になってほしいということで３段階のスキル、能力をつかんでほしい。それを伝えていければと思っています。

実行計画については、今は一人ですが、今期か来期の頭に２名が入ってくる予定なので、その方たちに、先ほどの表から、デザイン担当はこういうことができないと生き残れないという話から、基礎力の育成、もちろんデザイン的な面もですが、会社の歴史も含めて伝えていければと思います。これは今年と来年、２年間かけてやっていくことになると思います。

組織上の課題は、2016 年、マーケティング部ができたときからスタートしていこうと思っています。ただ、商品のブランドアイデンティティやプロダクトアイデンティティは、もちろん、私が知っていることや会社の古い人が知っていること、今から取り掛かれることはたくさんあると思うので、人を育てるかたわら 2016 年のスタートに向けた準備ができればと考えています。

坂下:50 年前の企業のデザイン部門の話を久しぶりに聞かせてもらって、一人でよくがんばっておられるというのも実感です。

いずれにしろ、あなたの企業のトップがどういう方かはわかりませんが、少なくとも、あなたがこの研究会に参加されているということは、企業としても今後デザインに対して何とかしなければいけないと思っているのは理解できます。

ただ、問題点の整理だけでも大変です。一人でできる範囲はしれています。できればトップとも相談しながら、２名増員を待つのか、それとも外部の力も活用していくか。そうしないと、このままではあなた自身がくたびれてしまって、次の仕事の展開ができなくなるような気がします。お話を聞いていたら、社長に直談判したくなる。

塾生Ｇ：まずは課長に直談判するために今日の資料をつくってきました。

坂下：まだまだいろいろ聞きたいのですが、時間が超過してしまいましたので、いったんここで打ち切らせていただいて、今日は私自身も一生懸命考えて、もう一度テーマを整理してみたいと思っています。

次回にもう少し突っ込んで、個別に解決方法の提案はできないと思いますが、むしろ皆で知恵を絞っていただいて、お互いのためになるようなディスカッションができればと思っています。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメントフォーラム

日時　　11 月 13 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

吉原：本日は、大変お忙しい中ご出席いただきまして誠にありがとうございます。私は、一般財団法人大阪デザインセンターの専務理事をしております吉原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

最初に、今日の催しの意義、内容について若干ご説明をさせていただきます。大阪デザインセンターは、約 50 年前に大阪府、大阪市、大阪商工会議所、関西の経済団体などが一緒になって産業デザイン振興のために設立した団体でございます。

これまで主に４事業を大きな柱として活動しており、デザインマッチング、中小企業のデザイン相談窓口、デザイナーの人材育成事業、デザイン情報の収集・発信・交流事業、ＡＴＣのデザイン工房の運営受託をしております。

その中でも最近はデザインの人材育成に力を入れて取り組んでいます。デザインの大学や専門学校に通っている学生に企業でデザイン体験をしていただくためのインターンシップ支援事業、中堅デザイナーのスキルアップ・再教育の場であるデザインビジネス塾「co - design」、デザインを経営的に活用できる人材の育成としてデザインマネジメント研究会「坂下塾」などを実施しています。

本日のデザインマネジメントフォーラムはマネジメント研究会の成果報告の場になります。各企業におかれましては、新しい商品づくりに力を入れておられますが、そのためには商品コンセプトを考え、機能を高め、美しい商品に仕立て上げる。それを売らなければいけない。様々なフェーズがあり、それらを全体的に見渡して、その中でよいものをつくっていくプロデュース役が求められますが、現実的には、デザインディレクションや経営マネジメントのできる人は少ないことから、そういう人材を育成していくことがこの研究会の目的です。

プロジェクト全体を一つの課題としてとらえ、問題解決のノウハウを持つデザイナーの手法をその中に当てはめて、商品開発や事業展開、商品の価値を高め他との差別化を図っていく。企業経営の中にデザインを活かしてデザイン戦略、企業の価値を高めていく。そのように使っていただければと願っている次第です。

また、企業の経営幹部にもデザインの有用性、重要性、使えばよいものになるということの認識を高めていただきたいと考えている次第です。

この研究会は過去、平成 16 年度から本年度まで継続して実施してきました。本日のフォーラムにおいては、昨年度の受講生の中から４名の方においでいただきました。この１年間、それぞれの職場においてデザインマネジメントで学んだことの実践報告をしていただく予定になっています。

本日、ご来場の皆様方の中には、企業の企画開発の方、デザイナーの方、学生さんもたくさんおいでいただいております。大阪教育デザイン研究所、京都女子大の方も来られております。誠にありがとうございます。

この後、本日のパネラーからこの１年間の実績報告があります。それぞれの会社の中でデザインセクションがどのように位置づけられているのか。デザインの発想を企業の中でどう活かしているのか。そういう点についても示唆に富んだお話が聞けると思っています。企業の中でのデザインの実体について聞ける機会はめったにありませんので、それぞれの会社と自分の会社との違い、どう使えるか、比べながらお聞きいただければと思います。

長くなりましたが、それでは議事に従って進めてまいりたいと思います。

この研究会の塾長は坂下清さまにお願いしております。

坂下さまは、当センターの前理事長で、現在はアドバイザーとしてご活躍いただいております。それでは、オープニングのお話をお伺いしたいと思います。

坂下：今日は、全体で２時間という押し迫ったスケジュールで、昨年の研究生から４名の方に発表をいただきます。そのために、時間が押すこともありますので、できるだけ私の話は簡潔にまとめたいと思っています。

ここ数日、北京におけるＡＰＥＣやＡＳＥＡＮの会議が東南アジアで開かれ、世界の首脳が集まって世界経済をどうするか討議がなされています。少なくとも、われわれが報道で知っている範囲ではほとんど進展がない。これからの経済動向が現在よりもよくなるという条件が出てこないというのが率直な感想で、皆さんもそうお感じになっているのではないかと思います。

世界経済は相変わらず低調な動きをしている。その中で、一種異様な感じでアメリカや日本の株価だけが、実体のない、価格だけが上がっているという状況であります。金利緩和ということもあり、アメリカはやっとストップをかけたようですが、日本ではどんどん日銀が資金を市場へ放出するということが続いており、一部ではカネ余りというような実体も出てきているようです。

専務理事からもお話があったように、大阪デザインセンターは、1960 年に日本で初めて大阪を中心として近畿圏全般にわたるデザイン振興を目的として設立された団体で、デザインの価値を一般消費者はもちろん企業の方々にもわかっていただく。特に大阪を中心とする関西は中小企業が活躍されている地域であります。そういった企業に対してデザインのクオリティを高めていただく。それによって経営価値を向上させる。それを目標に 50 年以上、もう 60 年弱になりますが、長い年月にわたって幅広いデザイン振興をやってまいりました。

1957 年、東京芸大を卒業して、当時の早川電機工業、現在のシャープに新入社員として入り、一介の若いデザイナーとして活動していました。大阪デザインセンターとご縁があり、当時、開催されていた付設のデザイン研修所という組織の中で、厚かましいですが、若手のデザイナーとして今と同じような形で研修の仕事をさせていただきました。その後も関係を深めながら理事長という職名もいただき、この年になったこともあって一昨年、現在の越田理事長に職をお譲りして現在はアドバイザーとして働かせていただいております。

デザインマネジメント塾は私のライフワークというか、企業にとってデザインは経営価値を向上させて企業活動の活性化をもたらすことができるという信念で、まだ学として確立されているわけではありませんが、デザインの適切なマネジメントによって企業の価値が向上するということを多くの方々に理解していただき、それぞれの企業にデザインマネジメントの教えを持ち帰り、これからの企業発展に役立てていただきたい。それが念願で、ここ 10 年ばかりずっと続けております。おかげさまで、毎回５～10 名の参加を得まして、修了された方が 100 人近くいるのではないか。

こういう問題は急に成果が上がるものではありませんが、こういう動きが広まっていくことによって、企業に役立つデザインマネジメントの実体が向上して、実体として認識していただけると思っています。

皆様のお顔を久しぶりに拝見して、皆さんの話を私が一番楽しみにしています。１年間かけて、その成果をどのように反映していただいたか。それを聞かせていただき、これを次の機会に一つの教訓として役立たせることができれば一番ありがたいことだと思っています。

今日は、残念ながら、お一人は所用で欠席されましたが、４名の方々、資料をご覧いただくとわかると思いますが、異色の方々、従来のモノのデザインという範ちゅうから、もっと幅の広いお仕事をされている方々ばかりであります。トップバッターの中造さんは、お香のメーカーの将来の代表者になられる方です。お申し込みをいただいたときは、お香とデザインはどう関係があるのかと、私自身、疑問を持っていましたが、実績を上げて企業の成果に反映されていると思っています。

二人目の山本隆司さんは、ユーエム工業、兵庫県小野市に所在する、ノコギリなどの刃物専門の企業です。以前からデザインに関心のある企業で、研修会などにも連続して出席をいただいております。特にコーポレートアイデンティティ、企業のイメージをどのように高めていくか。単に

商品のデザインだけではなくて企業全体をデザインする。そういうことに腐心されているところです。

３番目の米澤さんは、京都にある有名な堀場製作所で、一般コンシューマー向けの商品デザインではなくて、ＢtoＢと言われている大手企業向けの製品をデザインされています。それだけにコンシューマー相手の仕事とは違った難しさがおありだと聞いています。もちろん受講されたときもそれなりの成果を上げていましたが、より一層大きな成果に結びついていることを期待しています。

櫻井さんは、大手の企業とは違いますが、テレビや映像機器関連、ソフトウェアも含めて幅広くお仕事をされている企業のデザインの責任者です。櫻井さんからも、その後の成果、どのように実を結んだか、聞かせていただくのが楽しみです。

４名の方からそれぞれ違った内容のお話をお聞きできると思います。しっかり聞いていただいて、特に今年の参加者は、それを参考にして活用していただければありがたいと思っています。

長くなりましたが、私の話はこれで終わらせていただきまして、トップバッターの中造さん、よろしくお願いします。

株式会社玉初堂　中造真一郎氏

中造：それでは、発表させていただきます。

まずは、昨年度、デザインマネジメントの講義でお世話になりました坂下先生はじめ、事務局の皆様にお礼を申し上げたいと思います。

リラックスの意味を込めて座って発表させていただきます。先ほどご紹介いただいたとおり、創業は文化元年（1804 年）、江戸時代後期に創業し、昨年 210 年迎え、主にお線香、薫物類一筋でやってまいりました。先祖代々受け継いできたお線香の調合方向、原材料、品質にこだわり、主に高級なお線香に特化して製造しております。

販路としては、全国の仏壇・仏具の専門店や百貨店に展開しています。お線香は、スーパーや量販店、最近は 100 円ショップにも置かれていますが、そういう市場とは違い、商品を育てていただける市場で展開しています。伝統を重んじる一方で、時代に即応した製品もつくり続けるということで、現在は大阪の東成区で、中小企業なので社員数は 70 名ほどですが、メーカーという立場で製造に特化しております。

どういう企業なのかを知っていただきたいので、導入として自社紹介をさせていただきました。

お線香はどんなものがあるか、知っていただきたいと思って商品の写真をご用意しました。ご家庭で使っていただくお線香、進物用のお線香、室内でヒーリングの意味を込めて使っていただくお線香、お寺などが使うお線香、お焼香用など、薫物類を中心に製造しています。

本題に入らせていただきます。受講して学んだことは、恥ずかしい話、デザインマネジメントという言葉自体を聞いたことがなくて、初めて講義を受けて勉強させていただきました。デザインという言葉自体、形や姿、格好がよければいい、オシャレ、そういう単純な意味だけでとらえていた部分があって、マネジメントとどういう関係があるのか、疑問に思っていました。

坂下先生から、デザインは形だけではなくて、機能や仕組みもデザインすることがでるということを学びました。

工場のレイアウトや製造ラインにおいては、いかに効率よく製造していくか。品質の高い商品をつくっていくことが私どもの使命でもありますので、どういう形のものをつくっていくか、それを形づくるという意味でデザインマネジメントを活用していけるのではないか。新製品のデザインも手掛けているので、売れるものをつくって営業実績を上げることも重要なマネジメントの部分だと思いますが、それ以外に工場などにおいてもデザインマネジメントが使えることを学びました。

デザインという言葉の定義は難しいですが、格好がよければいい。オシャレであればいい。そういうものだと思っていたので、講義の中で近鉄特急「しまかぜ」のデザインした山内先生から、沿線のことや利用者のことを考えながら特急のデザインをしたというお話をお聞きして、深く感銘を受けました。

そのもの自体の本質を理解しなければならない。お線香のパッケージのデザインをするにしてもお線香を知らなければできない。あるメーカーで、イタリアの有名なデザイナーがデザインを手掛けましたがうまくいかない。これ

は知らないからです。背景も含めてお線香は何なのかを知らないと格好だけで終わってしまう。もちろん売り上げも大事ですが、本質を知らないときちんとしたものはできない。受講して学び、あらためてそのとおりだと思いました。

これも先生のお言葉で、ユーザーニーズにとらわれず社会全体のニーズに応える。この言葉も、なるほどと思ったフレーズです。人さまに差し上げる進物用のお線香には桐箱に入っているものもあります。日本人のよいところでもありますが、箱は差し上げたら終わりで使われません。たまにハガキを入れたり筆を入れたりしますが、もったいないところがあって、それは今のニーズに合っているのかどうか。

もっと違うものがあるのではないか。そういう着眼点もあることに気づかせていただきました。最近では、和菓子は一般的になっていますが、和風の紙箱、和紙を使った箱など、パッケージの部分で努力できるのではということで現在それを手掛けています。社会的なニーズも把握しながら無駄のないものをつくることも大事だと学びました。

これから経営を担っていく立場の人間なので、デザインに携わり、センスや考え方、感性を磨かないといけないと思っています。これからの課題ですが追々磨いていこうと考えています。

受講してからの成果として、まだ卒業して１年なので、大それた発表はできないのですが、誓ったのはデザインチームの結成で、つくると公言しました。社員数が 70 名なので、大手のようなことはできないのですが、研究部門でお線香の調合をしています。香りを決める部分です。経理と書いていますが原価管理です。このお線香にはどれだけのコストがかかるのか。そういう部分も大事です。

デザインは、父親である社長が、好きだからだと思いますが、ほぼ牛耳っています。ここに参加することはできませんが、私も世の中に認められるものをつくっていきたいと思っているので、ここは徐々に磨いていきたいと思っています。

製図どおりに製造することと営業と販売、つくった商品をどう販売していくかという部分がなければ売り上げも立たないので、様々な部署が集まってチームを結成し話ができる機会を設けていきたい。新製品開発チームはすでに立ち上がっているので、今日を皮切りにますますエンジンをかけてまい進していきたいと考えています。

もう一つ誓ったのは実績をつくることです。１年で実績ができるのかということですが、進物用のお線香を手掛ける機会がありました。上に小さい花のローソクが入って下にお線香が入っている進物用のお線香で、発売するとおかげさまで、お線香は 1000 個売れればよい方ですが、すでに 5000 個近く売れています。

実績をつくらないと説得力がない。いくら有名な方でも実績がないと契約しようとはならない。そういうことを考えると、まず実績をつくることが大事だと思いますので、日々努力しているところです。今後、父親からその座を奪い取って、デザインを手掛けていきたいと考えています。

これが昨今発売した新製品になります。左は最近発売したお線香で、真ん中はマンション用です。最近はお線香を使う場所は限られていて、マンションでも使える煙の少ないショートタイプのお線香で、それぞれグレープフルーツ、紅茶、緑茶、バラ、森林浴の香り、ハーブの香りで、最近の住宅環境に合ったお線香も開発しています。

右端は高級なお線香、少しでもいいからよいものを使いたい。桐箱ではなくて紙箱で高級感を出しています。上に取り出し方の写真がありますが、これはユニバーサルデザインで、片手でお線香のフタを開けて、船底型になっているので最後の１本まで取り出しやすくなっています。いろんな方が使うお線香なので、こだわりとして開発したものです。

私が開発したように言っていますが、私ではなくて父親が開発しています。弊社の社長のノウハウは伝統的な部分

だと思っているので、私が引き継いでいかなければいけない。座を奪い取るということではなくて、引き継ぎながらよいデザインを生み出していく。自分なりの感性も持ちながら伝統的な部分も大事にしていく。それが伝統を引き継ぐということであって、父親もそうしてきたのではないか。父親に直接聞いたことはありませんが、祖父も曾祖父もそうしてきたと思います。

かといって順風満帆ではなくて問題もあります。弊社のお線香は天然の原材料を使っているので、天然の原材料は主に東南アジアより輸入しています。扇子に使うビャクダンや沈香（沈水香木）などで、木は長い年月をかけて成長します。数センチ育つのに 100 年かかります。昨今は赤サンゴが有名ですが、そういう成長レベルの天然の材料を使っているので、原材料を仕入れる金額に驚かされており、ますます高騰化が進んでいます。

それに対してどうするかと考えると、天然原材料に劣らない調合技術を確立していく。もちろん、そういう材料も使いますが、200 年の技術があるので、そこでカバーできることはないのか。これから考えて、それをもとに調合して、皆様に変わらぬ品質のものを使い続けていただく。ここに尽きると思っています。これはわれわれの業界に常につきまとう問題なので、日々しっかりと技術を磨きながらまい進していきたいと思っています。

２点目、これも大問題ですが、仏壇・仏具市場の衰退です。この言葉はよくないと思いますが、居住環境が変化して仏壇を置くスペースがなくなりました。従来のような大きな仏壇は置けない。仏壇が小さくなると香炉が小さくなり、香炉が小さくなるとお線香が短くなります。

仏壇が小さくなるとマンションにも置けますが、マンションなので煙が出なくて香りも出ないお線香、そういうニーズが起こっているのが現実です。仏壇・仏具市場は、その影響を大きく受けています。昔は寺請制度があって、どこの家庭にも仏壇はありましたが、今では市役所代わりをしているお寺はありません。核家族化で、そういう部分は厳しくなっています。

それでも売り上げを確保しなければいけないので、今後は思いきって海外市場へ進出しようと考えていますが、これはまだまだです。海外市場といってもお線香を使う国は少なく、中国は使いますが、中国は竹芯香といって竹に粉末のお線香を練り込んだものです。香りよりも煙が命というところがあります。それがよいのかというと、煙も出て香りもよければなおさらいいと思います。

日本のお線香の技術は最高峰のレベルにあります。弊社がつくっているような高級なお線香を海外に出していくことも視野に入れています。最近、中国では展示会をよく開いていますが、まだまだ課題が山積しており、原材料の問題もあります。高いお線香をつくると原材料が海外へ出てしまうので、商品を絞って進めていきたいと思っています。今後、海外市場に目を向けていきたいと思っています。

居住環境の変化に対応して居住環境に応じた香りの開発を進めています。先ほど画像で見ていただいたようなものも開発しています。問題は山積していますが、その問題に対してどういう答えを出していくか。解決方法を見いださないと、いつまでも下を向いていては前には進めないので、問題があれば、それに対してどうしていくかを常に考える。ここに尽きると思っています。

時間が長くなりましたが、デザインマネジメントで大事なことを学ぶことができたので、それを使わない手はない。玉初堂として、これからも最高品質の香りをつくり続けるということをお約束させていただいて、今日の成果発表にさせていただきたいと思います。

ご清聴、どうもありがとうございました。

株式会社ユーエム工業　山本隆司氏

山本：ユーエム工業の山本と申します。成果発表の場をいただきまして、ありがとうございます。早速ですが、この１年デザインマネジメント塾で学んだことと１年の成果について発表させていただきます。

まず、会社概要です。ユーエム工業は手引きノコギリの製造販売をしている会社ですが、社名よりも、シルキーやゴムボーイ、ゴム太郎、はやうちなど、製品名の方が通っています。会社名よりもブランド名が通っているというありがたい環境です。

本社は兵庫県小野市で刃物の産地でもあります。第２工場はありますが営業所はなく、小野の地から日本全国と海

外、先進国が主で、北米、ヨーロッパ、南アフリカ、オセアニアなどに販路を持っています。社員 60 名の会社で、現在の社長は三代目です。初代が宮脇鋸製作所を小野の地で立ち上げて、二代目の宮脇宇一、今の会長ですがユーエム工業に改組して今に至っています。

宮脇鋸製作所を創立してユーエム工業に改組したあたりで、それまでノコギリは職人がつくるものだったと思います。職人だけがつくれるようではいけないと、目立てを機械で行うために目立て機を開発して大量に導入しました。当時は、非常に資金繰りが苦しかったようですが、おかげで今の土壌がつくれています。

目立ての技術等々を開発し、製品をつくっております。デザインにかかわりそうなところでは 82 年にＣＩを導入しました。これは、弊社の専務が小学校のころから仲のよかったデザイナーがいて、その方と一緒に協力してやってきた。そういう状況が今の礎を築いています。

私の担当業務はプロダクトデザインとパッケージデザイン、宣伝広告媒体等々、開発の業務をやることが多いので知的財産権、商標権や意匠権、特許など、調査や出願の有無なども外部の弁理士と協力しながらやっています。最近は、そういったこともデザインも 100%外注でしたが、社内に取り込んで外部のデザイナーと協力しながら、全社一丸でデザイン、ものづくりに取り組んでいます。

デザインは、難しい言葉だと常々思いますが、問題解決の手段ではないかととらえています。それを通して、もっと使いやすく、もっと切れる、格好いい、持ってみたい。よいものをよいものとして認識してもらうことが大事だと思っています。

成果ですが、成果は難しいと当時は思っていましたが、あらためて思ったときに、いろんなことをしていかないといけないのでマネジメント力のヒントがたくさんあったと思います。あとは交渉力、戦略と戦術、坂下先生に教えていただいたのですが、弱者である立場ということは、局所的なところからでも勝っていき、それを広げていくべきだ。そういった戦略と戦術を使い分けるべきだとあらためて思いました。

それには、一人ではできないのでチームワークだと最近よく思います。専務は経営者なのでけん引力を持っていますが、われわれは権力を持っていないので、これからのことも考えて皆で協力してやっていこうという意味で、チームワークは非常に重要なものだと気づきました。それを実践に移しているところです。

前回に挙げた課題の中の差し障りのない部分ですが、「ブランディングとデザインの整理と再認識」「新たな価値構築・創出に関する土台づくり」で、前者はデザインとはどういうものかを皆で共有していこうということで動いています。新たな価値構築・創出に関する土台づくりという意味では、外部の人と協力しながらも、自分たちもしっかりとした核と信念を持ち、より強いものを持って切磋琢磨していくことが新たな価値を創出していくには必要なので、それが課題ではないかと思っています。

課題として、最初は専務が小学校のころからの友だちのデザイナーで、その後は多くのデザイナーとお付き合いしました。

先頭が四角くて後ろにシルキーと書いています。シルキーはノコギリで切った木の切り肌が絹のように仕上がるのでシルキーで、四角の部分を拡大するとキツネのマークがありますが、これは伏見稲荷の球狐です。前身のユーエム工業が持っていたブランドが球狐で、そのご利益を頂戴したいということと、会長の強い意思もあったので、球狐は外さずにセットで使っていますが、いろんなロゴがあるので、それを統一していく。意識としては、制約がある中で同じような使い方をしていく。同じ方向で見ていく。そういう働きの一部を切り取ったものです。

シルキーというメインブランドです。これがありながら、ゴムボーイという折り込みノコギリがあったりします。ゴ

ム太郎は剪定ノコギリですが、はやうちは高い枝を切るノコギリで、刃が曲がっているので引くだけで簡単に切れます。折り込みノコギリは刃渡りが 500 ミリほどあって、折り込みなのに小さくならないということもありますが、さらに 650 ミリの刃渡りのカタナボーイもあります。

個性のある製品を生み出しています。個性は大事だと思いますが、それとメインブランドを掲げている中で、シルキーというブランドを認識して、それぞれのよいところを引き出していきたい。

１年間の成果ですが、会社でデザインやものづくりをする中で、これまでは専務がつくってできたから売ってこいという感じでしたが、社員が主体的に動いていく。こういうものをつくってＰＲはこうしていく。そういうことを動きとして行いました。

これはノコギリの手入れ用の合成油です。これの仕様を決めました。どのくらいの容量が適当なのか。こうところに並ぶから表現はどうすればよいか。スッキリした方がいい。こういう人が使うからこの方がいい。そういうやり取りをしながら今年の８月に出荷したもので、社員が協力して主体的につくりました。

当然、決裁は経営者に求めますが、よい動きだったと言ってくれています。先ほどの曲がったやつですが、これのモデルチェンジをしました。設計からデザイン、つくり込み、原価、コストなどを含めて社員で進めて形になりました。モデルチェンジをして 12 月に出ていきます。が、いろいろありましたが、それも含めて社員で乗り切ろうという動きができました。

解決すべき課題ですが、企業として解決すべき課題として、明確で統一された方向性、ビジョン、動機づけが大事だと思います。社員と経営者との相互理解、支え合う関係が大事だと思います。言われたからやるのではなく、お互いが理解しあえばよい関係が築けると思います。そのためには社員が楽しんで仕事をしていくことが大事だと思います。

１年間の成果としてはよかったのはないか。社長にも認めてくれて、いい動きだったと評価してくれたのでよかったと思っています。

ユーザーの特性を正しく知る。向き合うことが重要。ノコギリは早く切れればいい。確かにそうですが、どうやらそれだけではない。最近は、使い方や使われている環境を正しく理解すると違うものが見えてくることに社員が気づいて、そういう動きをどんどん取り入れようとしています。相手を理解する。相手が求めているだろうものを想像しながら、時間をかけてやっています。

個人的には、それができるように、営業や総務、製造課、品質を見る人間もひっくるめて協力者を徐々に増やしながら、チームとして実践と実績あるのみと思っていますので、どんどんやっていきます。

伝える力を強化する。伝えるためには相手のことを理解すべきだと思います。それがこれからの課題でもあり、続けていくべきことではないか。デザインマネジメントとその後の１年を通した成果、これからの課題ということで締めくくらせていただきます。ありがとうございました。

株式会社堀場製作所　米澤俵介氏

米澤：皆さん、こんにちは。堀場製作所の米澤と申します。今日はこのような場をいただきましてありがとうございます。

時間もございませんので早速始めさせていただきます。本日の報告ですが、事前に事務局より３点で報告をとのことなので、順を追って報告をさせていただきたいと思います。

まず、昨年の研究会に参加して得られた成果の要約ですが、坂下先生に教えていただいて、私自身、真の意味ではまだまだデザインは根づいていないＢtoＢの分析機器の企業で、インハウスのプロダクトデザインのチームリーダーとして 10 年間、力ずくでデザインを進めてきたのは否めないところです。マネジメント、マネージ（経営する）という言葉がありますが、何とかやる、どうにか仕上げるという形で 10 年間やってきたのが正直なところです。

坂下塾長からデザインマネジメントについて教えていただきました。今年の塾生もご説明いただくと思っています。デザインマネジメントという言葉は表層的には知っていましたが、本当の意味は理解していなかった。熟考してなかった。坂下先生から、マネジメントという言葉には、

正解や王道はないが、基本的に守る原則があるということを学ばせていただいたと、１年以上たっても思っているところです。

この１年で実現した成果です。ただし、私の上司が坂下塾長であったら、１年たって出ない成果は成果ではないと厳しくお叱りいただくと思いますが、正直、何年間もやってきて１年で成果は出ません。今年に出た結果はありますが、必ずしも今年の成果ではなくて、昨年に種をまいて水をあげ、ときには雑草を引き抜いて育ててきたものが今年の結果として出ています。今年の結果は昨年の成果である。この１年の成果は、おそらく来年以降に出てくるだろうと、お断りをしてお話をさせていただきます。

弊社について簡単にご紹介します。京都に本社を置く分析機器、ＢtoＢの企業で、大学、政府、研究機関、公的機関に分析機器を納めています。事業分野としては、トヨタさま等々の自動車メーカー、環境関係、医療関係、半導体関係、化学の実験室等々の分析機器になります。

どのような装置かというと､右下の装置を除くと 120%、自分で買って使うことは一生ない機械ばかりです。街で見かけたことがあるのはこの機械ぐらいで、病院に行って診察室にあったのを見かけました。それ以外は、これはオートバックスで見かけるか、この機械は宅配便の業者が使う機械で､先日テレビ大阪の「ワールドビジネスサテライト」でも紹介されていました。そういった機械で、ほとんど見ることのない機械ばかりをデザインしています。

10 年間､４つのフェーズで仕事をしてきたと思っています。私どもの会社にはプロダクトデザインの部署はなかったので､14 年前に私自身がプロダクトデザインの部署を立ち上げてデザインを始めました。

最初は、ＢtoＢの機械なので、規格とスペックで購入決定する機械であってデザインは不要であるという声が大半でした。デザインに費用が必要なことやデザイン費を開発費に含める文化はありませんでした。とはいえ、10 年でこういったところは何とか乗り切ってこられたと思っています。

2003 年に、インハウスのデザインチームをつくろうと新卒者４名を採用してきました。４名でプロダクトからグラフィック、ＧＵＩ等々、プロダクトデザインにかかわることを全部やっていますが、全部を賄うことには無理があります。ただし、外部に丸投げするのではなくて、インハウスのデザイナーのディレクションのもとに理解してくれる外部のデザイン事務所を使わせていただくことで、デザイン室としての整合とクオリティは担保していると思っています。

ＢtoＢの機械なので、形や色をデザインするのではなくて、現場に行くことでお客さまにとって機能を生み出すデザインを考えてデザインをしています。

複数年、外部のデザイン賞を取ることを目標にしてきました。結果として、６年連続でグッドデザイン賞を９件、機械工業デザイン賞も今年度まで３年連続で受賞することができました。何とかがんばってこられたと思っているところです。

昨年の段階では応募段階だったので、坂下塾長にはお伝えできませんでしたが、今年度、昨年応募した製品でドイツのデザイン賞ｉＦ賞、ジャーマンデザインアワード、ユニバーサルデザインアワードを、昨年までの結果として受賞することができました。ＢtoＢの製品で連続受賞ができるようになったのは、それなりにデザインの重要性が会社内に浸透して、一発屋ではないということになってきたと思っているところです。

デザイン界にわれわれのデザイン及びデザインチームが認知されるということで、連続の受賞を含めて、主な事業セグメントの顔となる製品は、賞を取る、取らないは別として、価値向上に寄与することになります。こういったことを含めて、自社内やデザイン団体、地域の行政から話を聞いてくれないかとお声掛けをいただくようになりました。これも進歩だと思っています。

この１年ではありませんが、この数年がんばってきた中で、２～３年で結果として出てきた製品のプロセスをご紹介することで、今日の発表に代えさせていただきたいと思います。

この製品はポータブルガス分析計で、これも買って使うことは一生ない機械です。この製品は、国内ではグッドデザイン賞、機械工業デザイン賞、ドイツのｉＦデザイン賞、ジャーマンデザインアワード、４つの賞を取ることができました。

この製品は煙突から出る煙を測定するポータブル型の機械です。監視という意味では常設の据え付け型がありますが、点検やデータの確認するために測る機械で、実際に使われているのは過酷な現場で、狭くて熱いところをよじ登って使うときのポータブル型の機械です。

この機械は弊社の従来製品、これは他社の機械、この程度でいいだろうという顔をしています。それに対して、最初の段階で事業責任者から、ここを変えたいと声をいただきました。そこでデザインチームと開発者、企画のメンバーとで、こういった狙いで製品を開発していく。下に書いていますが、ひと目見ただけで性能のよさが伝わるデザインにしたい。そういうキーワードがあったのが、この製品の評価に結びついた最初のキーポイントだと思っています。

先ほど写真を見せた現場を観察に行くと、お客さまはこのガス分析計だけではなく様々なメンテナンスの機械を現場に行きます。それも舗装した道ではなくて、砂利道や草の生えた土の道を通り、階段をよじ登って行くわけですから、分析計をデザインしたからといって、必ずしも作業が簡単になるわけではないことが、現場を見てよくわかりました。

そういうことも含めて、われわれの装置はどうあるべきか。実物大でペーパーモックアップをつくり、形よりも、どんな構成、どんなサイズにすればよいか、検証を行いました。そこからわれわれの計器はどうすればよいか、デザインのキーワードをつくり、世の中にあるプロダクトを参考にして考えました。

外観のアイデアスケッチを描いていく中で、現場では手すりや壁にぶつけても衝撃を吸収するデザインが機能的に求められているのではないか。お客さんへのインタビューでもそうだったので、そういうデザインを進めてきました。

これは設計者が描いたものではありません。デザイナーがこういう構造ではないか、これならできると考えて描いたスケッチです。最終的にはこちらになりましたが、ここの妥当性としては、デザインとして左右対称のパーツにすることで初期費が抑えられます。構造的にも妥当性があります。平面にすることで、この上に２段重ねでオプション機器を置くことができます。これに落ち着きました。

単なる形ではなくて、構造を含めて、最終的にこういったデザインの基本概念をまとめることができました。これで最終的なものと整合しています。ただし、ここからまたペーパーモックアップをつくり、どう積んでいけばよいか。細かいところでどんな配管が入るのか。設計者に提案する前にデザインチームで検証しました。ある意味、設計者よりも設計したと思っているところです。

この後、デザインを実現するのに、加工なども考えたのですが、一生懸命やってくれた中で私自身がうれしかったのは、板金業者さんに、ビスが見えないように２つの板材を組み合わせるにはどうすればよいかと相談したところ、頼まれてもいないのに板金業者さんが、こうすればリベットで留められるからと自主的に試作してくれました。それをもとに、われわれからデザイナーから設計者に対してこうすれば留められると提示して、結果として内部構造はリベットで留めることで外部にビスが見えない。しかし複合の板を留めている。そういうものをつくりました。

結果として、こちらはデザインしきれなかったところがありますが、オプション機器を現場に持っていくというところで製品をまとめ上げました。樹脂の板など、コピー機にもあると思いますが、隙間があることで壁にピッタリついても、ここが通気口になっていて熱風が抜けるようになっています。機能的かつプロテクションをカバーしてつくりあげています。

計量化するために板金はすべてアルミでできています。アルミと樹脂板が一体化したデザインで、強固なイメージの中にやわらかいデザインを入れつつ、タフ＆ライトを実

現したデザインです。

ひと目見て製品のよさがわかるデザインにしようということで、この現製品と今の製品、競合の製品も含めて、ひと目見ていただくと別のものだという質感、商品価値に仕上がっていると自負しています。

ここから、ようやく社内の声が変わってきました。これは今年の結果だと思っています。製品を使っている現場に行きました。営業担当者の声として、「現場に行きたいという声を開発とデザイナーから受けたが、最初は、なぜ無骨なイメージの工業計器にデザインが必要なのかと思っていた。しかし、今では、デザインは大切なセールスポイントの一つになっている」。声が変わってきました。

営業担当者からは、「お客さんの声が上がってくるようになりました。こういったところもよく考えられているとお客さんが言っている。タッチパネルがきれいで見やすい。そういう声があった」

競合製品に、これだけのＧＵＩをつくり込んでいる製品はありません。グリップが持ちやすくなった。前の製品は、ありがちな安物のスーツケースのようなグリップが取り付けられていました。

これには裏話があります。ハンドルをデザインして提案しましたが、開発から、このグリップは初期費をかけないといけないから市販のグリップにしよう。市販のグリップを探しましたが、こんなものしかありません。開発担当者はこんなものでいいからと取り付けました。展示会に出しました。上層部からこれは何かという声が出ました。われわれに、開発担当者から何とかしてほしいという声がありました。これを用意していると出して、それを取り付けて出しました。既成事実になりました。

製品担当者のコメント、お客さんからそういう声があったことで、「やっぱりこのグリップでは市場に出せない。最初の既製品のグリップにしなくてよかった。高い初期費を払ったかいがあった」という声がありました。こんなことは今までありませんでした。

営業担当者、ユーザーさんの声。「タフな印象のデザインだが、上質感を感じていただいているので、逆に丁寧に使ってもらえている。分析は脇役という思いがあって、デザインはそこまでこだわらなくてもいいと最初は思っていた。しかし、お客さんは主役として丁寧に扱ってもらっている。この装置を使うことを気持ちいと考えてくれている」

ユーザーの声が私は一番うれしかった。ユーザーというのは、最初に見せたように、この機械を持って工場の現場の煙の濃度を図るお客さまが主なクライアントですが、その方たちが「最終のクライアントにこの機械を持っていったときに、信頼感のある分析装置を持ってきたと思わせる」。そう感じているということです。

私自身も、オートバイや車に乗っている方はわかると思いますが、自分の車を整備工場に持っていったときに、100円ショップで売っているようなスパナで整備をされたら、たまらないと思います。そこで Snap - on や KTC 工具のネプロスのスパナを使っていると、ここの職人はそれなりにできる人間だと思います。

プロにはプロの一流の道具をわれわれはプレゼンする。その代わり、それなりの対価で販売させていただくのが、われわれが目指すところだと思っています。

営業からは、今の世の中でありながら、価格競争力が今までよりも上がっているという話が出ています。事業責任者からも、今までは直接の事業分野だけでの展示会でしたが、他事業部門でもあの製品を置きたいという声が出ています。

ポータブルガス分析計は一歩抜きん出た存在感で、自信を持って売りやすい。他社の営業マンが、やられたと発言して弱気になってしまっている。製品担当者からは、「あのデザインをモチーフにしたデザインを他部署が要求してくるので、この製品を出した責任者としてうれしい」という声が出ています。「存在感が違う。デザインで購入するわけではないＢtoＢの商品ではあるが、購入動機にデザインの影響は絶対にある」。このように声が変わってきたのは、この１年ではなくて、この 10 年やってきてようやく変わってきたのだと思っています。

これから私としてやっていきたいのは、これを本当の成功事例にしていく。成功事例にしていかなければいけない。デザイナーがデザインしたというだけではなくて、自分たちの製品として、製品にかかわるすべての人間が誇りに思える製品をつくる。そして、他の製品担当者が自分たちも

あんなデザインをしてほしいと言ってくるデザイン。単に見かけだけではなくて、色・形だけではないデザインに仕上げたいと思っているところです。

そういったことも含めて、今、賞をつくる。これは社内のイントラネットの情報ですが、デザイン賞を取ったことを開発者・デザイナー・事業責任者の共同の言葉としてアップすることで自分たちの商品、自分たちが受賞したという共感をアピールしていきたいと思っているところです。

今後解決すべき課題はまだまだ残っています。坂下塾長に教えていただいた中で、赤のところはまだできていないところです。中長期、どのように狙っていくか、策定しきれていません。また、経営戦略の中でのデザインの位置づけも、まだまだしっかり経営者にすり込めていません。これは、今後も実績をつくっていくところだと思っています。

塾長に教えていただいたことをもう一度、今回の発表を肝に銘じて明日以降もがんばっていきたいと思っているところです。

ご清聴いただいたとともに、この場をいただいたことに謝意を申し上げます。

株式会社ピクセラ　櫻井裕太氏

櫻井：ピクセラの櫻井でございます。このような場をいただきましてありがとうございます。もう少しですのでご辛抱して聞いていただければと思います。

他の方々と同じようにこの４つで進めさせていただきたいと思います。最初にピクセラの紹介、１年の振り返りと１年間の取り組み、今後の取り組みということでお話をさせていただきます。

ピクセラは 1982 年に設立された会社で、本社は大阪の難波にあり、従業員は 163 名です。名前を聞かれたことがない方もおられると思いますので、簡単にご紹介します。

技術の会社で、キーテクノロジーの自社開発が特徴として挙げられます。画像と音声を技術的に処理しますということがキーテクノロジーになっていて、これを一貫して自社で開発して商品化していきます。わかりやすいところでは、パソコンやスマートフォン、アンドロイドやｉＯＳなど、皆さんが使うコンピューターの端末に画像や音声を入れる。そういうものが製品となります。

一貫して製品づくりを行ってきました。事業は４つほどありまして、初期のころからやっているのはパソコン事業で、パソコンでテレビを見る製品を開発して販売しています。製品を買ってきてパソコンにつなぐとパソコンでテレビが見られます。ハードウェアからソフトウェアまで自社でつくり製品化しています。

STATION TV と書いているのはアプリケーションの名前で、ブランドになります。パソコンに次いでここ数年やっているのはテレビの製造販売で、PRODIA というブランドで展開しており、電器店ではなくて大手スーパーでの販売がメインとなっています。

３つ目はモバイル事業です。スマートフォンやタブレットにテレビの技術を入れてアプリケーションも一緒に納めています。これはシャープのアクオスで、端末にテレビアプリケーションを入れていただいた事例です。

もう少し身近なものでは、今月発売になった製品で iPhone に白い端末を差すとテレビが見られるようになります。直接差さなくてもワイアレスでテレビが見られるようになる製品もあります。ピクセラのブランドで販売しているものと同じものがソフトバンクなどで販売されています。

映像、それもテレビ、そういったものがコアの技術になっており、それを自社で販売したり、ここに挙げているようなお客さまと一緒に仕事をしたり、そういった事業になります。堀場製作所さんと比べるとＢtoＣの製品が対象となっています。

簡単な組織図を持ってきました。製品開発本部と営業本部と管理部門があり、私が所属しているデザイングループは製品開発本部の中の一部門です。デザイングループは私を含めて４名体制で、主にプロダクトデザインと画面のＧＵＩのデザイン、パッケージデザインの仕事で、基本的にはすべて社内でデザインするという体制になっています。

ここから１年前を振り返らせていただきます。１年前、同じ場で学び、出会いの場を持たせていただいたのが非常に大きいです。一通り講義を終えた段階、もしくは講義に入るときに抱えていた課題がこの３つになります。

そのときの状況を説明させていただくと、昨年はデザイングループとデザイン部門がピクセラに発足して 10 年と

いう時期でした。私がグループリーダーになったのも、ちょうど１年前のこの時期でした。そういうタイミングで、私自身の課題はチームとしての課題という認識で挙げさせていただきました。１年前はチームの展望が描けないという状況でした。どうしても目の前の仕事に追われて、短期的な視点で毎日仕事をしているという感覚がありました。

２番目、組織としてのデザイン力が課題でした。これは、各々の仕事が、４名のメンバーで仕事をしていますが、専門化・細分化されすぎて、それぞれの仕事が属人化して隣の人の仕事のことまで見てない。知らない。そういう状況になっており、チームとして機能していないような状況でした。

３番目にデザイン部門の立場が課題と挙げられました。設計優先になっています。開発から始まった会社ということもあって、デザインに対する理解が社内で得られにくい状況でした。

１年前、講義を終えた段階で、これに取り組みたいと塾で申し上げたことと、社内に戻ってから取り組もうと言っていたものがこの３つになります。１番のチームの展望に対しては中期計画を策定。講義のときに中期計画が大事だから策定してはどうかという言葉をいただきました。

２番目の属人化に対しては、チームとしてデザインのレビューの回数を増やすことに取り組みました。３番目に設計優先に対しては、設計者を巻き込んで社内でデザインの啓蒙を行くことを掲げました。

これが１年前の状況で、１年でどうだったかというと、正直、まだ途中のところもありますが、デザインのロードマップを作成しました。中期計画を理想とするものですが、社内で中期計画という言葉はしっくりこない。私自身もしっくりこない。これは会社の文化だと思いますが、なじみのある言葉に置き換えようと、デザインロードマップを言葉に置き換えて作成しました。

ロードマップに盛り込んだのは、１点目はグッドデザイン賞への応募と受賞、２点目はデザインポリシーの確立、３点目はデザインフレームワークの確立、４点目はデザイントレンドの追求の定型化です。取り組み時期も示しています。

デザインロードマップを作成したのは最近で今年９月に作成しました。というのは、デザイン部門ができて 10 年間、デザインマネジメントらしきものができていないという状況で、いきなりデザインロードマップをつくろうというのは、メンバーの同意というかモチベーション、押しつけても意味がないと思っていたので、タイミングを見ていたのが正直なところです。

９月は会社の期が変わるタイミングでした。それとグッドデザイン賞への応募、実は 2014 年度に応募して受賞しましたが、受賞したのが決まった時点でした。それもあって、これを機に今後どうしていくかを皆で考えてチームとしてロードマップを作成しようということで、このタイミングで作成しました。

１番目のグッドデザイン賞への応募と受賞は、日本デザイン振興会が年１回開くデザイン賞への応募で、４月に応募が開始されるので、その時点で応募しました。昨年、塾が終わった後にデザインへの取り組みの一つとして挙げていたので応募することにしました。応募自体は、会社としては初めてではないのですが、継続的に応募していなかったこともあって定着していなかったので、これを定着させようということがロードマップに盛り込まれています。

２番目のデザインポリシーの確立は、何でもってそのデザインをするのか、どこを目指すのか。どういうものをつくるのか、これらが共有できていない。共有することが必要ではないかということで考え始めました。４月からとなっていますが今も考えています。

３番目はデザインフレームワークの確立で、これも最近の取り組みですが、デザインをするうえで、行きあたりば

ったりという状況が多々ありまして、自社なりのデザインの方法論を構築する必要があることから取り組みを始めました。

以前から当社の中では、デザイングループを中心に人間中心設計（Human Centered Design）みたいな取り組みはしていました。ところが、会社の特性上、人間中心ばかりの案件ではない。シーズ先行、技術先行の案件があって、この技術を使って製品化はできないかという案件が多いです。しかも、サイクルの早いスマートフォン業界やパソコン業界に製品を出しているので短納期である。そういったところもあって、シーズ先行型のプロジェクトとHuman Centered Designとを合致させる方法論を構築しないと、人間中心設計という考え方でやろうとしてもよいものにはならないのではないか。そういったことで考え始めたことです。

４番目のデザイントレンドの追求の定型化は、デザイン部門としてデザインをやるのなら、何が新しくて、世の中はどこに向かっているのかを共有して仕事をしていく必要があるので取り入れています。

これは実際に社内で作成したロードマップです。グッドデザイン賞をツールとして使ったものになっていて、そこを１年に１回キーとして日々の業務を回していく。４つのうちの３つ、デザインのポリシーとフレームワークとデザイントレンド、これもグッドデザイン賞の受賞に向けて結びつけています。グッドデザイン賞は継続していきたいと申し上げましたが、ここでは３年連続の応募と３年連続の受賞という遠すぎ近すぎず、実感の持てる３年というところで目標を描いています。

下にこまごまと書いていますが、これを作成したときのチームメンバーの要望です。例えば工場見学をしたい。ものづくり現場を知りたいという要望があります。それもロードマップに落とし込んで実現していき、メンバーのモチベーションアップに役立てたいと考えています。

それを昨年卒業したときの課題に当て込むとそれぞれ、それなりに課題を解決する取り組みになるのではないか。始めたところなので結果はこれからですが、これを継続していきたいと思っています。

グッドデザイン賞に関しては 2014 年度受賞することができました。これはテレビのチャンネル選曲方法、操作方法で受賞しました。これは昨年デザインしたのではなくて３年ほど前から当社が扱っている商品になりますが、それを世の中に認知してもらえたのは一つの成果だと思っています。

受賞したところで製品の箱にも記載しました。これまでは受賞してもアピールが不十分だったという反省もあり、こういった形で活用しています。これは皆さんもご存じだと思いますが、アプリケーションをダウンロードするサイト、App Store や Google Play などにもこういった表示をしていただいて活用しています。

今後の取り組みとしては、米澤さんと同じような内容ですが、坂下先生から例を挙げていただいた一つ目がやっとできたという感じで、それもまだ取り掛かりなので、やらなければいけないことはたくさんあると認識しています。

その中で心にとどめたいと思っているのは、これも昨年いただいた言葉で、デザインのシンパサイザーを増やすのが早道である。デザインにかかわる仕事をしている人はどんどんチームの中に取り込んでいく。同調してくれるメンバーを増やして周りにもチームを認識してもらう。巻き込んでいくことを心がけています。社内の企画部のチームや販促のチームとは積極的に話をするようにして、製品名やアプリケーション名、販売方法を決めるときは、デザイングループとして本流の仕事とは違うところでも積極的に交流を持つことを意識してやっています。

どこに向かってデザインマネジメントをやっていくかが課題になっています。デザインマネジメントをやるといっても、何をすればやったことになるのか。先ほどの６項目がそうですが、それは何のためにやるのかという話があります。

それを踏まえて私と上長と相談して考えたことですが、現状では設計で成り立っている会社で、そこにデザイン部門という２本目の柱を立てたいと思っています。デザインと設計で成り立つ会社、それを社内にも認識してもらうとともに、社外にも認知してもらいたい。ここをゴールに据えて、そのために活動していくという方針で進めていきたいと思っています。

私からは以上になります。

質疑応答・感想・ディスカッション

坂下：どうもありがとうございました。皆さんの発表は内容が充実していて、毎年のように塾を開催していますが、４人そろって優等生が集まったという感じです。

まだ具体的な成果、目に見える成果は出ていませんが、評価したいのは今後の取り組みのところにしっかりと目を向けておられる。ステップを踏みながら、もちろん早くできるのにこしたことないですが、これまではかりはデザイン部門だけが先行して勝手に突っ走っても決して企業の力にはならない。その点では横の連携で、今までも苦労してこられましたが、これからもそこが一番大切なところです。決して独り歩きはできない。デザインチームががんばってくれて企業の実績に大きく反映したと認めてもらえるステップを踏んでいく。そこが大切だと思っています。

昨年の講義の中で、口を酸っぱくしてお願いしていたのは、その日暮らしではダメで、中長期の計画を立ててステップを踏みながら実現していく。それをぜひやってほしいと何度もお伝えしましたが、今日のご報告を聞いていると、まだまだ前途は多難ですが、着実にステップを踏んでいると実感しました。

もう少しディスカッションをしてまとめをしたいと思っていますが、残り 20 ほどしかありません。せっかくの機会ですから、１年ぶりにお会いしてそれぞれの成果をお聞きして、お互いに質問や確認したいことがあれば、ひと言ずつでよいので、ぜひ発言していただきたい。中造さん、いかがですか。

中造：皆さんの発表を聞くと自分の発表が恥ずかしくなりますが、皆さんそれぞれ目標を立てていることに感銘を受けました。中でもピクセラさんのデザインポリシーというもの、ポリシーがなければ何を目標にすべきかがわからないし、どういうものを目指すか共有できない。そこに尽きると思いました。業界は違いますが、常に自分の中にポリシーを忘れずに持ってまい進していきたいと思っています。

山本：デザインを使っている企業ということで、米澤さんも櫻井さんも今年グッドデザイン賞を受賞されています。会社としては、受賞実績がありますが、最近はまとまる時期ということで応募をしていない状態ですが、まとまって土壌を築いてから応募していきたい。会社の人間もそう思っているだろうから、営業も開発も製造もこちら側に寄ってもらう。その土壌づくりが今は大切だと思っていて、悔しい思いや歯がゆい思いもしながらも、今日の講義はよい刺激になりました。

坂下：櫻井さんが最後に言われましたが、仲間をつくる。理解してくれる仲間を少しずつでも増やしていくのが、成果を上げていくためには一番よい方向です。なぜ頭を下げないといけないのか。そういうことが日々の仕事の中であると思いますが、それが自分たちの成果に結びつくという意識を持って、チームの力を蓄えていくためにも皆のサポートを得る努力をしていただければと思います。

米澤さん、どうですか。

米澤：久しぶりに皆さんとお会いして、皆さんの取り組みは受講していたときも興味深く感じていましたが、個人的には中造さんの事業に興味を持っています。

私も線香は買っていなくて自分の家には仏壇がない。実家に帰ったときしか線香はあげない。それが実情で、市場そのものがシュリンクして方向の中で、かといってキテレツな新しいものをつくって、200 年というのれんに傷をつけることはできない。新しいものと古いもの、守るべきものと変えていくものを、いかにバランスよくやっていくか。そこでご苦労されていると思います。父親だからこそ、やりやすさもあり、やりにくさもあると思います。

期待しているし、線香を買わなければと思ったところで

すが、香りという文化が日本の中に違った形で広まってくれると面白いと思いながら聞かせていただきました。

坂下：ありがとうございました。中造さんのところは、資料を見せていただくとどんどん需要が減っていく。あきらめるのではなくて、逆にそれをバネにして新しい市場を開拓しようという意気込みをお聞きすることができたのがうれしかったです。

加えて、香りは人間の五感、においをかがないなんてことはありえないわけで、もちろんよい香りと悪いにおいがありますが、そういう点で狙い方によっては無限のマーケットが広がっていると思います。ぜひこれからも、またお呼びして成功事例を発表していただければという気がします。

櫻井さんは、最後にまとめを言われたので、質問やご意見はありませんか。

櫻井：皆さんの発表を聞いて、実績という言葉が響きました。中造さんの 5000 箱や堀場製作所さんの成功事例、他部署の声など、実績を出す。待っているのではなくて、つくりにいかなければいけないとあらためて思いました。目標を掲げるのも大事だと思っていますが、目標の成果をどこで出すかも明確にしていく必要があると、発表を伺って感じました。

坂下：じっとしていては誰も認めてくれないので、デザイン賞の受賞はよい方法ですが、こういう成果を上げたということを他部門に、特にトップマネジメントに対して認識してもらえるツールを持つなど、方法はいくらでもあると思います。発表をお聞きすると、これから伸びていくチャンスが４社ともあるような気がしました。そういう点では非常に感銘を受けました。

残り時間が少ないですが、せっかく前列に座っていただいていますので、どなたかご指名して、質問があればお受けしたいと思います。代表して、前列の方、ご意見でもアドバイスでもいいので、何かありましたらお願いします。

塾生Ａ：久宝金属製作所の社長と前社長とで一緒に勉強をさせてもらっています。１年前に社長を譲り、新しい社長がデザインマネジメントによってどんな会社につくりあげていくか。

皆さんの発表をお聞きしてとてもよかったのは、私のイメージとしては社外にどのように久宝を見せていくかを学ぶつもりで来ましたが、共感がないとダメで、経営者側だったので、忘れていないつもりが、違っていたのか。経営者ではない方々のご苦労を聞いたので、社内の共感の得方を学ばせてもらいました。10 人程度の小さな会社ですが、デザインチームをつくって皆に入ってもらうなど、アイデアがたくさん出たので、皆さんのご苦労が私のところで実りかけています。バトンタッチをいただいたと思いました。ありがとうございました。

塾生Ｂ：ありがとうございます。私は組織に着目して聞かせていただきました。デザイン部門をどこに配置するかということで、お一人はデザイン室がない状態で、あとの方はデザインがありますが、デザインのポジションが下にあったり中間にあったりで、まだまだ上の方ではない。そのあたりで苦労されているという印象を受けました。

私の会社もデザインの部署はなく、これからつくるとすれば、最初から上の方に持っていけば、そのあたりの苦労がなくてスピードアップできると思ったので、非常にためになりました。ありがとうございます。

塾生Ｃ：貴重なお話、ありがとうございます。株式会社クボタ、デザインチームのＣです。皆さんのお話は、企業内デザインチームあるあるというか、共感できる部分があって、苦労もよくわかります。理想の姿に近づけようとしれ

ているので、ためになりました。

弊社のチームで私が感じている課題も社内の他部門に対するアピールで、啓蒙活動が重要だと考えているので、例えば受賞したことを社内のイントラネットでアピールするなど、組織単位の啓蒙活動の工夫があれば教えていただきたいと思います。よろしくお願いします。

塾生Ｄ：貴重なお話、ありがとうございました。化粧品メーカーの株式会社アジュバンスコスメジャパンの営業企画でデザインを担当しているＤと申します。

米澤さんの発表の中にあったフェーズ１の状態のデザイン部門ですが、これから社内的にも協力者を増やして少しでもデザインの有用性を理解してもらいながら、もちろん自分たちもデザインの技量や感性を磨いていければと思っています。

先日発表させていただいたときに、坂下先生からも社内で一人でも多く協力者を増やすことだとアドバイスをいただいたので、今日のお話しもすごく勉強させていただきました。どうもありがとうございました。

塾生Ｅ：今日は貴重なお話で勉強になりました。私の心に響いたのは、社員全体で製品化していくということや、ひと目見ただけで伝わるデザインで、そういうところに着目して製品をつくったり、販促をかけたり、そういうところで非常に勉強になりました。お話をきかせていただいて今後に役立てていきたいと思っています。ありがとうございました。

塾生Ｆ：株式会社 HEADS のＦと申します。包装資材を小売店に卸しているデザインの会社になります。今日お聞かせいただいて、弊社はデザイン先行で、皆様の会社とは逆のところにいるような感じで、技術は一切なくてデザインだけがあるという状態です。技術がある会社の方の考え方とデザインしかない会社の考え方で一つになるところはどこか。その接点を探しながらお聞きしていましたが、ひと目でわかりやすいデザインや工場も巻き込んでつくっていくことが大切ということで、勉強になりました。ありがとうございました。

塾生Ｇ：株式会社久宝金属所のＡの息子で現社長のＧと申します。弊社は皆さんの会社よりも小さい 10 人程度の会社ですが、デザインについて何かしようとしている人間は逆に経営者側です。中にいる人間は毎日の仕事が無事に終わればいいというところをゴールに設定していて、その中で先々のことを見て、何をつくって、どう販売していくか。それをどう浸透させていくか。ベクトル的には逆方向の悩みがありますが、共有することが大切だということがはっきりと今日わかりました。マネジメントはゴールの設定が大事だということもよくわかりました。

今まで、私自身がものづくりの人間で、モノをつくることをゴールに設定していました。お客さんに認められるためには、会社が一丸となって、こういう会社だということをイメージとして共有することを明確なゴールに設定しようと思っても、きちんとステップを踏んで長中期計画を策定していなかったので、それが大切だということを今日は思い知らされて、やらなければいけないと思いました。ありがとうございました。

塾生Ｈ：貴重なお話、ありがとうございました。マツバラ金網のＨと申します。いつもは弊社の代表のＩと一緒に参加していますが、デザインマネジメントという考えは、弊社では代表だけが理解している状態で、部署内には伝わっていないので一人でも多くの共感者をつくっていきたいと思いました。ありがとうございました。

坂下：定刻になりましたが、会場の中から、質問なりご検討がありましたら、せっかくの機会ですから、勇気のある方はいませんか。ありがとうございました。

Ｇさんにひと言、確かに、企業の経営は一歩一歩の積み重ねが大事ですが、方向がはっきりしていないのに積み重ねをしても別の方法に行っては意味がないわけです。口を酸っぱくして言っているように、最後の目標地点に行くまでに、どういうステップでそこに到達するのか。本来の積み重ねが大事です。やみくもに積み重ねてもどこに行っているのかわからない。結果として成果に結びつかない。最終的なゴールを明確にして、そこにどういうステップで到

達していくか。

特にお二方は経営者ですから、それをスタッフに明示することが経営者としての責任です。おわかりいただいたと思いますので、これから実践していただければと思います。まだ講義が残っていますので、最後の仕上げのところまでがんばって学んでいただければと思います。

定刻を経過しましたので、1時間ほどかけて相互にディスカッションをすればもっと議論が深まると思いますが、残念ながら会場の都合等もありますので、ここで終わらせていただきます。

吉原：パネラーの皆様、ありがとうございました。昨年の塾の卒業生の方々です。また、最前列にいてご意見を伺ったのは今年の受講生の方々です。後ろの方には傍聴という形になりましたが、いろんなお話が聞けたことと思います。

主催者としましても、この塾がそれぞれの会社の中で、新たなステップのためのきっかけに、あるいはアクセル役の一つになっていると感じられました。うれしく思いました。来年度も、形が変わるかもしれませんが、塾なり人材育成講座なりを実施してまいります。また、直近ではデザインシンキングの実践講座も募集しておりますので、これを機会に参加していただいてデザインを企業の経営の中に取り込んでいただければ幸いです。

本日はご出席いただきまして誠にありがとうございました。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

グループディスカッション

講師　　坂下 清
日時　　11 月 20 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

坂下：早いもので、今日は 7 回目になります。次回は最終になるので、今日までの成果をまとめていただいて、研修会の成果をまとめるのは難しいかもしれませんが、今後どうするかも踏まえて、次回は一人５～10 分以内でまとめた内容を発表していただければと思います。

今日は、計画ではグループディスカッションになっていますが、その前に前半で、前回、１年先輩の方々の報告を聞かせていただきました。私も楽しみにしておりましたが、それ以上に着実な成果を上げておられたような気がしました。異口同音に言われていたように、１年間でそう簡単に成果が出るものではないこともよくわかりますが、少なくとも今後どうするかについての見通しをそれぞれが明確に持っておられて、非常に心強く感じました。

今回の参加でどれだけ将来の計画をまとめていただけるかどうか。これから皆さんの努力次第だと思っています。前半に残して話しきれていない講義を少しさせていただきたいと思っています。

昨年までこのテーマは話をしてこなかったのですが、ユニークな視点で「弱者の戦略をデザインどう活かすか」という話をさせていただきたいと思います。ランチェスターという名前はお聞きになったことがあると思いますが、「弱者の戦略」を提唱しています。

弱者とは、一つの企業の中には各部門があって、強い部門がある半面で弱い部門もあります。大きな企業といえどもよく見ると弱者と判断される部門があることは間違いない。1946 年に亡くなっていますが、ランチェスターはイギリスの初期の自動車メーカーで、大きな企業にはならなかったですが、独創的な自動車を生産して業績を上げたと言われています。

ヨーロッパを中心として繰り広げられた第一次世界大戦、これは初期の飛行機です。古い映画でお目にかかることがありますが、主翼が２枚も３枚もついていて、当然プロペラエンジンで骨組みは木製、金属は使えなかった時代ですから帆布のような生地を胴体や跳ねに張り付ける。そういう時代です。

ドイツとイギリスがヨーロッパの大空の中で熾烈な空中戦を展開していたわけですが、その勝ち負けを研究した結果、一つの理論ができました。それはここでは省きますが、戦略を研究した結果として、弱い軍隊が必ずしも弱いとは限らない。弱いがゆえに強者に勝つ方法がある。それを論理的に証明した方です。

それが実証されたのは第二次世界大戦の末期、すでにドイツが負け戦に近い状態のときです。アメリカが連合軍の軍隊に補給するための輸送船団を率いて大西洋を横断してイギリス海峡に差しかかった。今のフランスとイギリスの間です。

その輸送船団は、アメリカからの軍艦がついてきたのではなくて、護衛を引き受けたのは当時の英国海軍です。それに対してドイツは、最後の戦いということで持っていた軍艦をすべて集中させてここで対戦しました。そして、有名ですが、結果としてドイツ軍の大勝利に終えた。第二次世界大戦の中で唯一ドイツ軍が強かった。そして勝利を収めたという戦争でした。

つたない絵ですが、上にあるのは英国の陣容です。それに対してドイツ軍は戦艦の数が非常に少なかった。ビスマルクは、比較的新しい立派な軍艦だったようですが、イギリス軍の旗艦に対しては必ずしも強くはない。しかも、イギリスはフードという旗艦を先頭にして巡洋艦や駆逐艦

がズラッと並んでいた。まともに衝突したのでは、ビスマルクの後ろに何隻か駆逐艦や巡洋艦はいましたが、明らかに劣勢の状態で戦争にあたった。

ビスマルク号の指揮官はドイツ軍の艦長で、それが考えた方策は、全艦に対して積んでいる大砲を全部向けたのでは、結果として少しずつの戦果しか上げることができない。ある意味では一か八かということが成り立つのかもしれませんが、８門あるすべての主砲を戦艦フードに向けて一斉に発射しました。

その間、相手の巡洋艦や駆逐艦から攻撃を受けましたが、それは完全に無視して一点集中、重点攻撃という言葉がここから出てくるわけです。結果として、相手の戦艦フードを撃沈させることができた。他の巡洋艦や駆逐艦は戦力として必ずしも強くないから結果として大勝利を収めたということです。

弱者の戦略、強者の戦略です。海戦の状態とまったく同じことで、右と左それぞれ対峙するわけですが、左側は右側の軍隊に対して少人数の軍隊であたるときに、右に書かれているのは一般的な戦争の仕方で、例えば５という勢力に対して、弱者は３しかない勢力で全面戦争を仕掛ける。こうなると、どう考えても、勇敢な兵士がいたとしても、明らかに数のうえで劣勢になって負けます。

戦艦ビスマルクの戦法と同じように、決して前面にあたるのではなくて、３面しかいない兵士を相手の一人に対して集中して戦いを挑む。そうすると３対１ですから圧倒的に勝てます。勝って次の兵士に向かっていく。図で示しているとおり、実際にはそう簡単にはいきませが、少なくとも弱者が強者に勝つ戦略はこの方法しかありません。

企業の戦略もまったく同じで、クボタさんは、企業規模は大きいですがデザイン部門は強者ではない。まだ弱者で、だからこそ努力をされていると思います。他の企業の方々も、失礼な言い方かもしれませんが、客観的に見ると明らかに弱者です。弱者が市場で強い企業に対して全面戦争、普通の方法では勝てるはずがない。弱者の戦略を今後、意識のもとに置いてデザインマネジメントのベースにしていただければと思います。

黒で書いているのは、ランチェスターが主張している要素です。他にも 12 カ条ほどありますが、それは省いています。１番目は、全体発想で要点を細分化する。全部を考えすぎます。皆さんも、そういうことを日常的にされているかもしれません。戦う相手は誰なのか。ビジネスの相手は誰なのか。ユーザーターゲット、お客さんは誰なのかを明確にする。数を打てば当たるという戦法では絶対に勝てるはずがない。１番目はユーザーターゲットを明確にしたデザインをつくりあげていく。

２番目は、勝ちやすい場面を選ぶ。勝てるという想定のもとに仕事をすることが必要です。そのためにはターゲットユーザーの生活シーン、ビジネスシーンと言い換えてもいいですが、ユーザーは何を必要としているか、そこまで予測を立てて、それに対応するデザインを提供します。

３番目は、重点主義に徹してナンバーワンづくりを目指す。すべての分野でナンバーワンになることはありえないことです。それを考えるのが普通ですが、そうではなくて、重点は何かを企業の中で明確に位置づけて、それに対応する商品・サービスを整理し、重点に絞ってその分野で業界ナンバーワン。企業全体で業界ナンバーワンは難しいですが、企業の一番強い部門の関しては業界ナンバーワンを目指す。そう簡単には取れないかもしれませんが、少なくともそれを目指すことが必要だと思います。

４番目は、接近戦で利用者に近づく。遠いところから見ていて勝てるはずがない。私も過去に販売店やユーザーとの接点を求めて、実際に出向いて直接お話を聞いたり市場実態を調べたりしました。接近戦ということは、本社に居座って遠目で市場を見ていてもわかるはずがない。販売、接客の最前線で消費者、利用者との接点を何らかの方法で持つことが必要だと思います。

５番目は、先制攻撃でただちに実行。小さい企業の場合は施策が遅れがちになる。そうではなくて、失敗を恐れずに市場で常に先手を打って先頭を切る。小さい企業規模だからこそできるはずです。「大男総身に知恵が回りかね」。大きな企業は社内のいろんな段階を踏んで決裁をとることになるので、よいアイデアが上に行くに従って門が取れて丸くなってしまって決して強いものにはならない。

小さい企業のメリットは、第一線とトップが直結に近い状態で間に変な声が入ってこない。この前からご提案いただいているように、経営者（トップ）に近いところでデザインのポジションを確保する。それによって行動が早くなる。手の打ち方が的確になる。間で余計な、差し出がましいことが防げる。これも今後の戦略の中に活かせていただければと思います。

後ほどスライドで紹介したいと思いますが、今でこそ偉そうにシャープは一流企業だと言っていますが、私が入社した 1970 年代、シャープは業界では万年６位の弱者でした。今のシャープをご存じの人には信じてもらえませんが、関西３社（松下、三洋、シャープ）の中に入っていて当時は早川電機でした。東京では日立、東芝、大きな家電６社の中でシャープは明らかに水を開けられて万年最下位でした。

1960 年代、国内の家電販売店は６万５千店。今のコンビニの数に比べると小さいのかもしれませんが、当時の日本市場の中で電気屋さんは６万５千店、日本全国、津々浦々にありました。その中で、年配の方はご存じかもしれませんが、黄色い看板を掲げたナショナル店舗の数が圧倒的に多く、地域一番店です。その地域で一番大きな電器屋さんは松下の販売店。

松下さんが育てたとも言えますが、一番強いところを選んで松下の系列にしました。その数は６万５千のうちの約 40%を占める２万５千、しかも売上規模からいえば当然地域一番店ですから、数は 40%ですが、全体の売上規模は 60%に近い。それだけ強力な販売網を持っていました。

当時は、テレビにしてもラジオにしても、ヤグラコタツにしてもストーブにしても、電器店を通じてしか売ることはできなかった。お客さんは電器店を通じてしか家電製品を買うことはできない。しかし、シャープにとってありがたいことに、1960 年代後半から、スーパーのダイエーなど、いわゆる流通革命が起こり、家電の店舗の中にも量販店という形の店舗が増えてきました。

有名なのは東京の秋葉原、大阪の日本橋、日本橋は今や見るも無残な、電器店街の面影はなくなりつつあります。秋葉原もそうです。ＡＫＢだけが有名で、昔のような家電店はそれほど多くはないという状態です。

流通が明らかに変化しています。以前のように電器店に頼った販売ではシャープは市場の中では勝てない。たった３千店舗、しかも地域で一番小さなお店がシャープの販売店なので、掛け算でいくと非常に弱い立場。ところが、ありがたいことに家電の量販店が誕生した。ブランド志向ではなくて、顧客のニーズに合ったよい品物があれば仕入れてもらえる、ブランド力よりも商品の実力が評価されて取引ができる。そういう時代になり、シャープが家電の国内販売で強くなれるきっかけになりました。

1970 年ごろ、当時の日本の人口は１億１千万人弱、そのうちの半分が戦後に生まれた人たちで、最近では聞かなくなりましたが、ニューファミリーという言葉がはやりました。戦後生まれの人たちが成長して家庭を持ち、それが消費の主役に躍り出る。戦前の古いしきたりを気にしないで、自分たちのライフスタイルを築くうえで欲しいものを選んでいく。ユーザーの変化が起こりました。そのおかげで、シャープが伸びるチャンスになったわけです。

1973 年に、トップから指名を受けてデザイン部門のトップに就任しました。1975 年に、時代の変化に着目して、ニューファミリーに対応するデザイン先行型のニューライフ商品戦略を立て、当時は新しいテクノロジーはそれほどなかった時代ですから、新しいライフスタイルを求めている人たちに対してデザインの面で攻めていくことを全社の大きな方向づけとして決めました。

プラス、1970 年には、創業者の早川徳次さんの英断により、いつまでの創業者の名前が会社の名前としてのさばっているのはおかしいからと、幸いシャープというよいブランドを持っていたおかげで社名もすべてシャープというブランドに統合しました。偉大な経営者がいて明確に今後の展開を見てくれたおかげで、こういうことができました。そして、ブランド統合ができたことをきっかけに全社

のＣＩ戦略を展開していきました。

大正 12 年、早川電機が設立されました。すでに 100 年を超えたわけですが、シャープというブランドの原点になっているのがシャープペンシルです。当時の呼び方は、繰出型金属鉛筆という名称だったと聞いています。早川徳次さんは江戸の下町の生まれで、飾り職人からスタートした方で、手先が器用で、下町の江戸っ子らしく気風がよくて、センスのある方でした。

入社以降かわいがっていただいて、今でも私の思い出として、新入社員の研修で、早川徳次さん自ら、ヤスリのかけ方を教えていただいたことが、いまだに記憶の中に明確に残っています。ヤスリをかけるときは腰が大事だと腰をピンと伸ばし、お尻を押さえてくれて、こうしてかけるのだと教えてくれた。こういう経営者は、あれだけ大きな企業、当時は今ほど大きな企業ではなかったですが、一介の新入社員に対してそこまで親身になって、技術を教えるというよりも心、精神を教える。そういう感じがしました。

これがシャープのデザインの原点です。これは銀と黒染めの銀です。この２つの材料をねじり合わせるような形で、先端に行くほど細くなっています。細いところは模様の幅が細くなっています。今でも天理市のシャープ歴史・技術ホール天理に現物が展示されていますが、見事なデザインです。

これがデザインマネジメントの仕事の原点です。入社してすぐに世界で初めて電子レンジがつくられました。デザイン以前の問題だと思いますが、まったくマーケットが見えない段階なので金型を投下することもできない。板金作業で形をつくれということで、ドアの部分は手たたきでへこみをつけています。

私自身が図面を描いて、金型が投下できない中で使いやすいシンプルなデザインを心がけたつもりです。第１号はパンの神戸屋さんに納入することができました。新幹線でも使われるようになって電子レンジが市民権を得ました。これも私が図面を描いた初期のデザインです。

これは私が直接したわけではないのですが、世界初めての電卓です。これはケタごとにボタンがいる。テンキーになったのはこれからずいぶん後で、初期はこういう電卓。アメリカに駐在をしているころで、マーケットの拡大ということで、営業ではなかったのですが、これを持ってアメリカ全土を回った記憶があります。まだまだ高くて、当時のお金で 30 万円以上、重さも 30 キロ近くあった、とんでもない商品でした。しかし、これが世界のシャープになるきっかけになりました。

塾生Ａ：これは何年ごろですか。

坂下：1961 年です。それからＬＳＩ、先ほどのものはトランジスタの代用品です。これはＬＳＩ（Large Scale Integration）、いわゆるＩＣができことによって一気に小さくなりました。単３電池２本で動きます。コンパクト化に成功した。表示も、これは蛍光管で、液晶とは違いますが、こういうものができました。これが卓上に置けて、しかもバッグの中に入るので、世界中で市場を獲得することができました。

左下を見ていただくと、ほとんど現在のブランドに近いシャープがここでは使われています。先ほどのものはまだシャープコンペットでしたが、このころにはすでにブランドを統一しています。その後、展開してワンチップＬＳＩ、一つのＩＣでこれだけコンパクトで、しかも単３乾電池１本で 100 時間近く動きます。

これが世界で初めての液晶のディスプレイです。裏からライトを当てると電気を食うので、これは反射式の液晶で、上に小さな庇がついています。これは、天井からのライトを当てて乱反射しないようにしています。それが実際はカバーにも使われています。これが世界で大きな市場を獲得する。ソニーさんの初期のトランジスタラジオに匹敵するような市場規模だったと思います。

デザイン戦略を企業の商品戦略の中心に置く。そのきっかけがこのシリーズ商品、食卓や台所の近くに置かれる商品もすべてまとめて一つのカラーシリーズにしました。これも私が最初に手掛けたものの一つです。決して新しいデザインではありませんが、関連する商品を一つのデザイン戦略でまとめるという考え方は業界では初めてだったと思います。ビビットオレンジ、鮮やかなオレンジなので、ビビットオレンジ商品というネーミングで各地に販売することができました。

もう一つ、シャープのデザインが市場で大きく認知を受けるきっかけになった商品があります。今は残念ながらありませんが、1973年に就任したときに社長と話した中で、家庭で使われる商品をつくっているのに、男は家庭の中のことはまったく知らない。煮たきをする人もほとんどいない。生活の実態を把握しているのは女性しかいないから女性のデザイナーの比率を高めていく。

そのときの社長との約束では、少なくとも30%は女性のデザイナーにしますということでした。残念ながら、それだけ優秀な女性デザイナーが当時は集まらなかったので、30%の目標は達成できなかったのですが、そのときの女性デザイナーの初期の作品です。彼女にすべて任せて、自分が家で掃除機を使うのならこんな形にしたいというデザインをしてくれということで、できたのがこの商品です。

彼女のイメージはハンドバッグ。今までの掃除機はマンガ雑誌が何冊吸えるか、100円玉をいくつ吸えるか、パワー競争に明け暮れていました。それでは勝てないので、彼女が考えたのは、掃除は主婦にとって決して楽しい作業ではない。せいぜい1日に30分から長くても1時間弱で、24時間のうちのほとんどは使われないでそのまま置かれている。

押し入れにしまう人もいるでしょうが、当時は収納スペースも多くない時代で、掃除機はそのまま置かれている。あんな見苦しいものを家の中には置きたくない。女性デザイナーが考えたのは、置いていてもおかしくない、かわいいものをつくりたい。これが彼女の発想です。

デザインを決定するための会議で営業から、こんなものは売れるはずがない。パワー競争なのに勝てるはずがない。ずいぶん反対がありましたが、強引に押し切ってとにかく市場に出そうということで出しました。

そのときの反響は、もちろんよく売れましたが、思いもかけない評価、性能ではなくて、これがかわいいから買う。今は当たり前ですが、かわいいという言葉、商品の評価にかわいさというものが表に出てきたのはこの商品が初めてでした。なるほど、かわいらしさが商品価値になるのか。それがシャープの社内で理解されました。

口で説得するよりもモノの勝利です。これが大きな転機になりました。従来の掃除機とはまったくイメージが違います。車のデザインとよく似ているところがあって、それまでタイヤはどれも黒でした。黒いタイヤしか思っていなかった。彼女は、タイヤは黒でないといけないというのはおかしい。ボディと同じ色にしたい。そういう発想で色をそろえてくれました。

これはかわいらしさだけではなく、少人数の家族には使いやすく、日本古来の漆の食器をイメージしてつくった炊飯器らしくない炊飯器で、もちろん全部プラスチックですが、その辺に置かれていても、いかにも炊飯器という感じではない。これも高い評価を得ました。

これは1976年の日本の人口分布です。真ん中の一番ボリュームの大きなところはニューファミリー層で、戦後生まれの人の人口が急速に増えた時代です。そこがメインのターゲットでしたが、それに追随する下のブルーの階層が存在する。あるいはアダルト層、従来からの消費者のグループですが、その人たちの中でも若い人たちのライフスタイルに引っ張られる人も出てくるだろうということでここを徹底的に狙いました。それが成功しました。

もう一つ、わずか一部門の商品でしたが、リブルといってイタリア語で自由なという意味です。カラーコーディネートを推し進めて、家庭の台所で使われるすべての商品の形と色を統合しようということでまとめたものです。

右側にあるのはワゴンで、トップに温熱盤が取り付けられていて温かいお鍋が覚めないという機能を持たせています。もちろんキャスター付きで自由に移動ができます。すべて計算されていて、このワゴンの中に商品がすべて収まります。そういう考え方でつくったものです。1色では押しつけになるので、家庭のキッチン空間に合うオリーブグリーンのシリーズを追加しました。左側は小型の冷蔵庫ですが、ワインやウイスキーの置き場所もつくるという考え方です。

先ほどお店の話をしましたが、シャープのお店は強くなかったので、日本全国のシャープの系列店の中から意欲的に、特に若い経営者が店主になっているところを重点的に、企業から資金援助もしてニューライフショップを日本全国で展開しました。お店のデザインもシャープを前面に押し出しました。入り口の部分もウインドー代わりに、防犯上問題があるとの指摘もありましたが、夜はシャッターが

下りますので、お客さんが店内を外から見ることができようにしました。

従来は、掃除機であれば掃除機ばかりを並べるというやり方でしたが、生活空間をイメージできる店舗として、店主教育、お店に対する教育やマニュアルづくりもやりました。これは冬場なのでコタツを置いていますが、いかにも温かい家庭生活をイメージして前面に押し出すという考えです。

これは東京で大きな驚きをもって迎えられたのですが、今のマルイ（OIOI）さんはファッション路線に転向していますが、当時のマルイ百貨店は家電商品もたくさん売っていました。当時、マルイさんとしても何か新しいことをやりたい。各社の商品をただ置いているだけではいけない。そうこともあってトップ同士が話し合って、私も何回も訪問しましたが、思いきって提案をしてくれとなりました。当時では考えられなかったことですが、マルイさんの会社のイメージカラーが赤だったこともあって、思いきって赤一色に統一しました。アクセントに白が入っていますが、家庭内で使われるすべての商品を思いきった色づかいにしました。

セリエはイタリア語でシリーズという意味です。ダイニングルーム、食事をする空間に対するシリーズ商品という意味合いです。店頭でも群展示、イメージ展示を中心に展開しました。

結果的に、私にもある程度の力がついて、商品をデザインするだけではなく、大それた言い方かもしれませんが、企業そのものをデザインするという考え方に基づいて進めてきました。もちろん経営トップと話し合わないと独断では進めることはできませんが、企業が社会にアウトプットするすべてのモノ・コト・サービス、商品だけではなく社屋からパンフレット、社員の着るユニフォーム、工場内のレイアウト、すべてに関して企業そのもの、全体をデザインする。そして企業の経営価値を高める。これをデザインによって進めていこうとスタートしました。

決して歴史はないがしろにはできません。昔からシャープの場合は経営信条がありましたが、当たり前のことでしかない。言葉だけで、朝礼のときに社員が集まって唱和しても何の足しにもならない。それは経営者の独り合点、思い込みにしかすぎない。そうではなくて、「二意専心、誠意と創意」、５カ条ありますが、それをデザインに置き換えていくことが企業イメージ形成の基本となる。そういう考え方で進めました。

これにはずいぶん抵抗がありました。いよいよ危ないと思いながら相当強引にやったこともあります。昔から早川電機工業株式会社は、小判マークと社内では言っていましたが、これは早川徳次さんがシャープペンシルの当時から使っていた商標です。今は少しずつ変えてはいますが、基本的にはこれがある。それとカタカナのシャープがある。早川電機工業株式会社という社名がある。とにかくイメージがバラバラでした。

最終的にトップがうんと言ってくれましたが、シャープは創業者である早川徳次の大切なシンボルなので、これを商品の上にチャラチャラつけるのはやめて、大切なものだから企業のシンボルとして残そうということで、現在は会社の旗と社員の襟章にしか使っていません。精神的なよりどころです。

そして、最終的には SHARP、これをすべての商品表示の基本に据える。弱々しかったイメージを、基本的には原形を残しながらボリュームアップをして、約 30%上げました。それで現在も使われている力強い書体に変更しました。

普通、社名変更やブランドを変更すると、日本全国のみならず世界に表示されている看板類をすべて取り替えなければならない。何十億、何百億とかかります。それはしないで、社外の看板は寿命があるわけで何年かすると取り替えなければいけない。新しくメンテナンスするときに新しいロゴに変更してもらいました。基本形はそのまま残しているので、直接的な費用をかけずに、５年ほどかけて世界全体を統合することができました。

あとは色です。思いつきでいろんな色を使われると困るので、「専心、誠意と創意」という経営信条を色に置き換えて、誠意は心だから心臓の赤い色、創意はクリエイティビリティ、知的なものだからブルーということで、基本的にはこの２色しか使わないと決めました。

これはＣＩ戦略でよく出てくるＣＩツリーで、これをきちんと整理して、これは日本版ですが、海外版も含めてすべて変更しました。実現のためのマニュアルを作成し、リ

ーフ状にして、すべて新しくなれば置き換えていくことができる。

これはどこでもすることですが、名刺から便箋、帳票類も一新しました。普通はここまでやらないのですが、あえて全国を走り回っている営業車両も、赤と青のコーポレートカラーで統合しました。

商品だけではなくてすべての建築物、これは千葉県の柏にある研究所の建物ですが、思いきった表現をしています。ここではSHARPのロゴは赤ではなくてブルーにしています。知的な建物には似つかわしくないので研究所の看板はブルーで統一しています。

来られるお客さん、あるいは社内のコミュニケーションを円滑にするために、胸につける記章をつくる。これは今でも踏襲されています。

社員のユニフォームも、これもよくあることですが、従来は工場で使われている現場色のユニフォームと事務職のユニフォームは違っていました。それはおかしい。たまたま場所がオフィスであるか工場であるかというだけで、昔のように油まみれの工場というイメージは現実にはない。思いきって、全社どの職場でも使えるように、営業もすべて含めて統合して、働きやすいジャンパースタイルにしました。袖の部分だけ色が違っていますが、ここはジッパーになっていて、暑いときは腕を外すとベストとして使えるようになっています。

ほうっておくといろんな色が出てくるので、すべての商品で使える色を100色に限定して、色見本をデザイン部門全般に配布して、色の混乱を防ぐことも実行に移しました。そして、従来の短冊形の組織ではなくて横断型、サテライト型の組織に変更しました。

皆さんにコピーをお配りしていますが、先週、先輩方がこの考え方を引用してくれました。それだけ理解が得られたと自負していますが、これがエッセンスで、企業経営とデザインマネジメントを５項目にまとめています。コピーをお配りしますので、ご参考にしていただければと思います。もちろん企業によって違うので、そのとおりにはいかないかもしれませんが、基本的な考え方として、ぜひ、この考え方を踏襲していただければと思います。

一番大切なのは、デザインという以前に、企業の経営理念が明確に示されているか。幸い、今回はトップマネジメントの方が来られていますので、そこまで言う必要はないのかもしれませんが、逆に経営トップが考えていることが一般社員にもわかるように明確に示されているのか。それをよく考えていただければと思います。

企業が目指す方向、実現目標、単に売り上げだけではなくて、何年後にはこれを実行していくという目標が、社員に対して明確に示されているかどうか。そして一方通行、トップダウンだけでは意味がない。

２番目は、経営理念を全社員が理解し、実現目標として共有しているか。あっち向けホイで、皆がバラバラな方向を向いていたのでは、決して企業の力は強くならない。抽象的な言葉、格好いい言葉の羅列では絶対にわかってもらえません。抽象的な表現は共通の理解を得ることは難しい。より具体的な話をしていただくことが必要。そして、中長期的な経営戦略、目標が策定されているかどうか。

年率何パーセントで企業を伸ばしていく。売上目標は出てくるわけですが、それだけではなくて、通常の目標とプラス、皆でがんばってもうワンランク上げていこうという挑戦目標も常に明示をする。ここで終わりではなく、ワンステップ上の目標を理解して、それを実現するようにがんばっていく。そういう表現が必要だと思います。

考えていただきたいのは、トップダウンとボトムアップのバランスがとれているか。トップから下ろすだけでは決して企業の経営はうまくいかない。ボトムからの声がトップに上がっているか。ボトムを上げていくように努力をする。トップは逆にそれを理解してあげる。両方の歩み寄りが必要です。

経営戦略の中でデザインの位置づけが明示されているか。組織の中のポジションだけではなくて、企業経営の中でデザインをどう活かしていくか。それが明確に示されているかどうか。トップにそういう要求を突きつける。あるいは、それが実現するようなことをやっていただく。

デザイン部門はどうあるべきか。デザイン部門は、基本的には独立組織が望ましい。技術部の片隅に置かれている。クボタさんも長い間それに近かったのですが、これからいよいよ独立的な組織になられると聞いています。必要なの

は独立的な組織。どこかに所属していてもいいですが、あくまでもデザイン部門としての独立性が認められていることが必要。

トップマネジメントとの距離は近ければ近いほどよい。トップそのものでなくてもいいと思いますが、トップマネジメントに近い人たちにできるだけ近寄っていくという姿勢が必要。しんどいですが、それをやらないとうまくいかない。

これはデザイン部門の仕事ですが、明確なデザイン戦略、それもトップに理解してもらえる明確なデザイン戦略を策定。そして、自分たちだけではできる範囲は限られているので、できるだけ社外のデザインパートナーをつくりだしていく。人がいないからできないというのは逃げごとです。できないことは社外の力も活用しながら、もちろん経費が必要になるので、そう簡単にいかないのはわかりますが、社外の有力な力も活用していく。デザイナーを今度どういう形で採用していくか。どのように研修をしていくか。人材戦略がきちんと確立されていることが望ましい。

最後ですが、クリエイティブデザインマネジメントが一番大切。保守的な組織ではなくて、変化に敏速に対応できる総合的かつフレキシブルな組織。硬直的では決してうまくいかない。デザイングループですから、個性を押さえ込むような形での統合はまったく意味がない。個性を生かしながらグループワークで個々のデザインの熟成度を高める。

これはほとんどの人が引用していました。ラグビー界の用語で、よく使われています。「One for All, All for One」、一人は全員のために、全員は一人のために。これはダルタニアンが活躍する「三銃士」の中で出てくる有名な言葉です。三銃士の基本的な運用方針です。これが大切です。チームワークの主体がここにある。

一つひとつのデザインが企業のイメージを形成、全員の力を一つのデザインに、お互いによいものをつくるために応援、サポートをしていく。芸術家堅気ではよいデザインはできません。グループの力を高めていく必要がある。

そしてデザインマネジメントの実行計画、これをよく読んでいただきたい。５Ｗ１Ｈをデザインに置き換える。何をとは、これを読んでいただくとわかるように、企業が社会にアウトプットするすべてのもの。実現のためのタイムスケジュール、これも口を酸っぱくして言っています。いつかやりますでは意味がない。何年先に何をするのか。半年先にはここまでやる。タイムスケジュールを明確にする。

そしてユーザーに近いところから先行する。店舗、展示、販促ツール、商品企画、デザイン、企業イメージ、こういう順番です。誰がとは、実行チームを明確にする。リーダー、チームメンバーを選択する。

デザイン総合力による企業価値の向上が最優先の目標。How は、経営トップの理解を得る。社内で仲間を増やしていく。そして、いったん決めたことをそのままほうっておくのではなく、常にフレッシュアップ、メンテナンスをしていくことが必要。

今まで個々のものをデザインしてきました。そうではなくて、企業そのものをデザインするという意識を持っていただきたいと思います。

時間のマネジメントが大切です。追加ですが、ミハエル・エンデは、モモという一人のかわいい女の子をテーマにした児童向けの小説の作者で、日本で一番よく読まれている子ども向けの小説です。

私の好きな言葉は、「子どもにとって１日は短く１年は長い。しかし大人にとって１日は長く１年は短い」。子どもは学んだり遊んだり、１日１日、新しいことがたくさんあるから、１日を過ごす時間は相対的に大人と比べて短い。ところが、毎日、多様な経験を積んでいくわけですから１年はものすごく長く感じる。皆さんも子どものころの思い出はそうだと思います。早くお正月やクリスマスが来ればいいのにと思っているのになかなか来ない。それが子どもの時代です。

皆さんも反省していただくといいですが、グータラな仕事をしている人ほど１日は長く、いつになったら５時になるのかという人たちも大きな企業にはいます。そうではなくて、子どものように１日は短くてやることがたくさんある。新しいことがたくさんあるから１日は短く感じる。ぜひそういう人になっていただきたい。

大人にとって１日は長い。逆に、やり残したことがいっぱいあるから１年はあっという間に過ぎます。この前お正

月だったのにもう次の正月か。１日、無意味な時間を過ごしていると１年は早い。これを逆転して、いつまでたっても子どもの感性を持ち続けていただきたい。

世界の中で公平なのは時間です。どんな人でも１日 24 時間というのは変わりません。時間は限られているので、ロスを減らして仕事の密度を高め、その時間をいかに有効に活用するか。これはデザインだけではなく、経営全般に、あるいは皆さんの仕事全般に関係することですから、言いすぎかもそれませんが、この話を参考にしていただければと思います。

時間が押してきましたが、今の話、それから前回の話、次回に皆さんからもお話を伺いたいと思っていますが、もう一つ弱者の戦略の話、ミケランジェロの傑作として有名なダビデの像があります。ダビデが巨人ゴリアテを倒したことは旧約聖書のサミエル記に登場しているそうです。

ペリシテは当時、おそらく後のペルシャだと思いますが、大きな国に対して、牧童の一人であったユダヤ人のダビデが勇士ゴリアテに立ち向かう。ゴリアテは身長が３メートルに近い大男で、しかもペリシテ人は鉄の生産で能力の高い民族だったそうです。鉄鋼の鎧と武器で強力なペリシテの大巨人として当時は有名だった。それに対して、古代のイスラエルは全部やられて滅びてしまうというときに、牧童の若いダビデが立ち上がって一人でゴリアテに対抗した。

イスラエルの王が心配して鎧を着せ刀を持たせようとしたが、ダビデはそれを断って、私にとって鎧や剣は使ったことがない道具だから使いません。慣れ親しんだ石のツブテでゴリアテと対抗しました。肩の袋の中には石が入っています。平たくて丸い石を探してきて、その石を５つ袋の中に入れて一人で勇士ゴリアテに立ち向かった。

明らかに巨人ゴリアテに対してダビデは弱者です。彼が勝ったのは、ゴリアテの唯一の弱点だった、鎧兜で身を固めていますが顔だけが現れているので、狙いたがわず眉間をその石で打ち抜いた。ゴリアテは七転八倒して結果的には死んでしまい、ペリシテ軍は敗走してしまった。ダビデはその後イスラエルの王様になりますが、ゴリアテだけではなくて、ペリシテ軍に対してたった一人の羊飼いの少年が立ち向かった。これは弱者が強者を倒した最古の事例です。

比較的新しいところでは平家と源氏の戦い、壇ノ浦での義経の鵯越え、平家の大軍に対して一点集中、重点突破という見事な戦略です。鵯越えは今でも残っていますが、細い道で馬一頭でないと通れない。平家はたくさんの軍勢がありましたが、そこは弱点で、そこを強襲して、そこから広がっていった。義経が弱者かどうか、少なくとも源氏と平家の戦いでは、当時の義経は弱者でしかなかった。

弱者だから勝てる。あるいは弱者でなければ勝てない。強者は常に強者であるとは限らない。大企業の中でデザイン部門は弱者だったかもしれない。弱者だからこそ強者に勝てる方法があるはずです。デザイン戦略とは違うかもしれませんが、皆さんの経営の中で活かしていただければと思います。

塾生Ｂ：シャープの歴史、デザインの歴史と興味深いお話で、シャープのシャープペンシルから、最後には企業そのものをデザインするところまで行かれたという話で、企業の中でできることとできないことがあると思いますが、そのときを精一杯がんばってこられたという気がします。今から考えて、優先順位をつけてどこから始めるのが正しいのか、気になりました。

坂下：商品デザインです。それが最初にできる早い道でした。市場で評価を得る。そして社内で評価を得る。あいつの言うことなら聞いてやろうとなっていく。

塾生Ｂ：地道にできるところで信頼をということですね。

坂下：偉そうに経営にデザインをと言っても最初は誰も聞いてくれない。成功がベースにあったからこそ、言うことを聞いてくれるようになったと思います。

塾生C：前回から組織に着目して聞かせてもらっていますが、途中の説明で、短冊形の組織、これまで講義を受けてきた中で、短冊形がほとんどで、あれは初めて見ましたが、セクションのデザインセンターが入っていて、すべてにデザインという言葉が入っていました。普通の組織ではデザインは別のところにあったり、上のところにあったり、隔離された一部のところにしかなかったのですが、究極の形態を見ているような気がしました。最終、デザインマネジメントを会社で取り組んで成長させるのに、これを目指せばいいという究極の形を垣間見たような気がしました。質問というよりも感想です。

坂下：個人的に短冊形の組織は大嫌いです。あれは上意下達、偉い人がいてそこから下に指示が下りていく。下から上に伝えることはできない。そういう組織は大嫌いです。

これはデザイン部門だけの組織、会社の組織にはデザインセンターがあり、デザイン本部は他の事業部と対等の位置で、社長直轄型の組織。そこから下のデザイン部門の組織も、短冊形は嫌だからフラットです。すべてのデザインセンターが横につながっている。水平のポジションなので上から下ではない。海外の拠点もこういう考え方でやっています。こういう考え方だと人の移動も楽です。短冊形は人の異動にしても考えるだけで大変です。

塾生C：先ほどチームなどいろいろ出てきましたが、こういう組織図であればスムーズに進む。

坂下：これは私の独創ではなくて、イギリスに有名なペンタグラムというデザイン組織があって、これは建築からグラフィック、プロダクトデザインまで、ペンタなので、8人の代表が集まって、仲間なのでピラミッド型の組織図では収まらない。フラットな組織図を見たことがあります。なるほど、これだと思って、それを発展させた形でつくったのがこれです。

塾生A：18年前に社長になったときに、素人だったのでいっぱい勉強に行きましたが、ランチェスターも勉強しました。小さいところなのでフィットするのかと行ってみましたが、フィットしなかった。その理由は、戦略という言葉や戦争にたとえられているところが私にはフィットしなかった、

ずっと考えていたのが、私たちが考えているのはそれに似ていると思って、私は生活者であり、子どもを育てて家事をしてきたので、その部分を大事にして、どこかの市場に切り込んでいくのではなくて、競争に関係のないところで喜んでもらえるものがつくれるという考え方でやっています。

10人ぐらいしかいないうえに、デザインは自分には関係のないと思っている人しかいない会社の中で、今からしたいのは、デザインという言葉がごく当たり前に、自分に関係のあることだと社員全員が思える状況をつくっていきたいと思っています。

坂下：一人ひとりデザイン教育、デザイン能力はあるはずです。それを見つけてあげる。こいつはダメだと思うのではなく、絶対どこかにセンスがあります。そういう能力を引き出してあげるのもトップの役割です。

塾生A：能力の前に興味がない。そこが一番つらいところです。

坂下：興味を持たせる方法はあるはずです。

塾生A：今のところ、苦しいところもありますが、前回の発表を聞いてやりたいことができたので、それをやりたいと思っています。

塾生D：ものづくりの会社でありながら、仕事はしますが、自分の生活の中でクリエイティブなことをする人はほぼ皆無です。一部、料理が好きな人はいますが、与えられたことを工夫なくそのまま使うのが当たり前と思っていて、

ホビー的な趣味も特にない。

あらゆる要素にデザインを入れたわけです。モノをつくったり、いじったりするのが好きな人間で、完全な素人でしたが、そこだけは素養がありました。すごいスキルがあるわけではないですが、今も入れ込みだすと自分でブレーキをかけられない。

そういうことは望めないので、せめてわかりやすい共有の仕方を目指さないといけない。言葉で伝えたら共有できると思っていたのは間違いで、売れた実績ができても、デザイン賞を取ったのもダメで、ヤスリがけの体験が今でも記憶に残っているというお話がありましたが、絵にしたり、一緒に何かを見たり、何かをしたり、それをしなければいけないと思いました。

私自身も、目の前のことは考えられても、不安定な世の中であることを言い訳にして、とにかく生き残れたらということしか考えなかったので、会社の何年後かを絵にするなど、一緒に見られるものにしなければいけないと思いました。

塾生Ｅ：ここへ来たのは、デザインは大事で力があることは漠然と理解していますが、自分自身にはその力がなく、社内にデザイナーがいないという状況で、グッドデザインマネジメントを目指してという中の３番目に、社内にデザインパートナーは存在するか、まさに、いかに見つけていくかが課題です。

お客さんにはデザイナーと呼ばれる方もたくさんいますが、お客さんと販売する側の立場があるので、なかなかひっつけない部分があります。それ以外にデザイナーと呼ばれる人たちと出会えない。出会っても、うまくお付き合いができない。どうすればよいかと思っています。

彼ら同士は言葉以外の何かで、テレパシーかどうかわかりませんが、通じていますが、ビジネス側に伝わってこない。何を言いたいのかわからない。これはいいと言われても、何がどうよいのかわからない。噛み砕いて教えてよと言えば言うほど、ギャップが生じてしまう。

彼らにわれわれに近づいてというわけにはいかないので、われわれが彼らのテレパシーを受け取るためには、磨かなければいけない感性があるのか。わからなくても回数で、いつの間にかフンフンと言えるのかもしれませんが、デザイナーとお付き合いができない。向うも、何回かお付き合いしているうちに伝わらないというあきらめがある。こちらには伝わらない。それをどう埋めていけばよいのか。

デザインマネジメントという意味でいうと、経営者の立場にいる人間にとってデザイナーを味方にする。味方にするというのはきれいすぎて、どうすれば力を借りられるのかと思います。

坂下：世の中で有名なデザイナーはすでに出来上がっている人ですから、たぶん社長とはうまくいかないと思います。ある意味では、先行投資になるかもしれませんが、若手のデザイナー、新しいことをしたいと思っている人たちとの接点をつくる方がよいような気がします。

塾生Ｅ：それは実感としてあります。例えばミラノサローネに行っても、展示会場よりも交流サロン、あるいは交流サロンよりも下にあるところの人たちにエネルギーを感じます。イギリスの展示会に行っても、どこよりもデザインジャンクションのある部分、まだ形になっていない人たちと話している感じるものがあります。ただ、それをうまく伝えられない。うまく引き出しきれない。

どこにそんな人がいるのか。デザインの専門学校を回って一人でも二人でも会社に連れてこられないかと思ったりしますが、難しいと思っています。女性やゲイの人のデザインセンスは素晴らしいと思います。これは勝手な思いかもしれませんが、色や形を見ているとイタリア人の方が私の肌にはすんなり入ってくるものがあります。

坂下：いきなりではコミュニケーションもうまくいかないと思います。

塾生Ｅ：どうして付き合えばよいのかと思います。

坂下：手っ取り早いようですが、出来上がったデザイナーを求めるのでなくて、リスクを伴うかもしれませんが、ともに成長しようという若手デザイナーとの出会いがあれば一番いいような気がします。

塾生Ｅ：co - design に参加していたときも、当時は２名、新卒で入ってきた人にも行ってもらいました。昨年の co - design にも会社から１名を参加させましたが、会社を辞めてしまうことが多くてなかなか続かない。

新人のＦを co - design の５期に参加させようと思っていたのですが、４期に参加した社員が、大学生と高校生の中に幼稚園児が入ったようなもので、ついていけないという話をしていたので参加させませんでした。

デザインが好きで、やりたいという子はどこに落ちているのかと思います。就活のときの採用でも、芸大や港南造形高等学校の子とも会う機会を増やそうとしていますが、どこに落ちているのか。

坂下：新入社員は続かないと思います。つぶれてしまいます。吉原さん、相談に乗ってあげてください。大手ではなくて小規模、若手のデザイナーでそういうことができる人がいるように思います。南港に事務所を持っている人たちの中にいないですか。

吉原：南港の中にはたぶん。

塾生Ｅ：ニューヨークの展示会に出たときに、大きなゼネコンもあれば一人か二人でやっているデザイナーと回りましたが、一人や二人でやっているデザイナーの方が響くところがあります。

塾生Ａ：形をつくっているのを見て、その人がいいと思うのですか。

塾生Ｅ：服装や生き方も含めてすべてきちんと対応してくれる人、デザイナーだからといって、芸術家だから何でもいいという人はビジネスでは合いづらいと思います。芸術というよりは、靴をそろえなくても、机が汚くてもかまわないと思いますが、少なくともわれわれのターゲットは一般の人ですから、そこまでとがった人ではない。そういう意味では、枠に入りながら新しいことを生み出したいと思っている人。

塾生Ａ：なかなか出会わない。

塾生Ｅ：どうすれば社外のデザインパートナーと知り合えるのか。

坂下：率直な印象としては、外から見ていて社長は何をつくろうとされているのか、それがわかりにくいような感じがします。この人は何を求めているのか。

塾生Ｅ：まずは企業のグランドデザインです。個々のデザインではなくて全体のデザイン。

坂下：会社のイメージデザイン。

塾生Ｅ：イメージではなくて戦略になるのかもしれない。

塾生Ａ：そうなってくると若い人には難しい。

坂下：残念ながら、そういう人はそれほどいない。

塾生Ａ：無理ですね。

塾生Ｂ：社長自身の中にあるのは、やりたいことがあって、それを他の人に対して、デザインという技を持って具現化する人を求めているのですか。あるものを形にする人ですか。やりたいことがないとデザイナーは形にできない。

塾生Ｅ：うまく、私がやりたいことを勝手にそうなるようにしてくれる。「人の流れをデザインする」とう間宮さんの言葉がずっと引っ掛かっています。それを感じたのは、フランクフルトのマイツァイルというデパートで、ＩＢＰＣで一緒に行かせてもらいましたが、壊れているビルがあって、ほうっておけないと思って見に行くと、壊れているのではなくてそういう造形でした。

ビルの真ん中に穴が開いていて空が見えるわけです。どうなっているのか。思わず入ってしまいます。入ると１階から４階まで上りのエスカレーターが１本しかなくて、下

りるときは回遊して下りてこなければいけない。回遊するときも目線がそこに引っ張られるようなデザインです。

これだと思いました。無理に人を引っ張っているのではなく、足元に矢印があるわけでもないのに、思わず彼らが意図するところに流されてしまって、店舗を回遊させられているわけです。800 メートルも離れたところからそのビルまで行って、中に入って上まで行って回遊して下りてくる。

例えば、会社の経営戦略であれ何であれ、無理やり引っ張っていこうとしている。体育会系で、上意下達と言われましたが、上意下達です。上の人間が言ったら青も黒も白、そういう世界だと今の人たちはついてこない。

私がやりたいことを、思わずそうさせられてしまう。そういうところを手伝ってほしい。売る場合も同じだと思います。カタログにしても思わず買いたくなる。下心満々ですが、デザインパートナーはどう見つけたらよいのか。

坂下：家が近いので一度お伺いします。相談に乗らせていただきます。何もできないですが、ある程度はアドバイスができると思います。

塾生Ａ：デザインのパートナーか社員を採用するとしたら、一人ではなくて二人くらい採用して、その二人が相談しながら社長と話し合うというようにされではどうか。

塾生Ｅ：それは思います。女性は一人よりも二人の方がいいと思うので、私が co - design に行かせてもらったときも二人一緒に行ってもらいました。それもできるだけ毛色の違う子、一人は理屈ではなくて感覚でデザインが好きな子、一人は理屈で考えてくれる子、その二人に一緒に行ってもらいました。昨年、一人を入れたときに、その子とよく似たタイプの子でしたが、横につけていました。

外部のデザインパートナーも、私が直接というよりも、そういう人と親しくなってもうら方がうまくいくと思うので、そういう人に入ってほしいと思っています。今年はＦが入りましたが、昨年はデザインに興味のない子が多かった。

私の偏見かもしれませんが、Ｂ型の女性はデザインのセンスがよいような気がしています。勝手にそう思っているだけですが、デザインをお願いして、すごいと思ったのは偶然にＢ型の女性が多かった。

坂下：連絡させていただきます。Ｆさん、違うということがあれば、付け加えてありませんか。

塾生Ｆ：同じです。

坂下：それがいけない。私はこう思う。主張するところは、今日でなくてもいいですが、強者に立ち向かうには。

塾生Ｆ：強者に立ち向かうという点では、弱者の戦略をデザインマネジメントに活かすというところの話で、ランチェスター戦略は私にとってはわかりやすかった。あれもこれも、たくさん考えなければいけないことが社長にはたくさんあると思いますが、実際に行動に移すときは一点集中していきたいと思います。

坂下：積み重ねです。絵を描くだけではうまくいかない。

塾生Ｇ：企業経営とデザインマネジメント、企業内デザイン部門のあり方を１項目ずつ、弊社だったらどうかとつぶしながら聞いていましたが、デザイナーと企画がゴッチャになってしまっていることに気づきました。

デザイン部という独立した部署はなくて、事業部の中にデザイナーもいて、その人たちが何をつくるのかを決めている。特異な感じというか、営業目線やお客さん目線が足りないままに、デザイナーがかわいいと思ったもの、よいと思ったものを商品化する。代表にも、かわいい、よいと思うというだけでものづくりをしてきたところがありました。

今後は営業部門でお客さまの意見を聞く。モノをつくっている会社ではないので技術部門がなくて、商品部はありますが、商品部の人たちは、私たちが調べてきて取引をしたいと思うような業者さと橋渡しをして、あとは商品部がやっていく。

企画とデザイナーが全部をやらなければいけない状況

になっているので、限られた人が全部をやるのではなくて組織全体で強力していけばもっと面白いものができると思います。

それと事業部が分かれすぎているので同じような商品をつくっている。別々のデザイナーが担当して手間をかけているところがあるので、デザイン部としてのまとまりをつくっていければと思いました。

塾生H：私はデザイナーではなくて、どちらかというと数字が好きで、ラッピングのコーディネーターとして会社に入っているのもあって、ものづくりは好きですがデザインはできない。そういう立場なので、デザイナーが言うこともわかるし、社長が言っている数字のこともわかる。論理的思考が好きで、そういう考えなので、デザイナーだらけのカタログ制作の中にいますが、一人だけ違う立ち位置で目線も違う。

HEADS には感覚でしか見ない人というと失礼ですが、感覚の世界で、これはよいとなると商品がホイホイできてしまって、もっと使い勝手を考えようという人が少ない。感覚で生きている人たちが多い中で、私は若干立ち位置が違う。感覚で生きている人たちが集まっている会社の中に感覚ではない人たちもいる。

社長の考えについていくためには、まとめる部がない。円滑に行うための部をデザインしていく。そういう立ち位置が必要ではないかと思っています。見せていただいた中で、社便箋や名刺などもすべてデザインを統一していく。それを見て、そういうことをしたいと思いました。事業部ごとにバラバラで、経理がお客さんに発するものが違ったりするので、そうではなくて、全体的な HEADS イメージを１本にできればと思いました。

坂下：デザインもわかって数字に強い人はめったにいない。いいチームを組めます。事業部の壁を乗り越えるやり方があるはずです。代表とよく話し合う必要があるような気がします。

私からのアドバイスは、カタログ販売に強いお店のトップと話したことがあって、大切なことは、新しいことを発表することよりも、古いものをどこから落としていくか。常に一定の数をキープしておくこと。売れると削るのが忍びないのでズルズルと増えていく。世の中は変化しているから、古いものに固執しないでダメなものは落とし、その時代のユーザーに合ったものに厳選する。お話を聞くとものすごい数です。

落とす勇気が必要で、スッキリと整理をすれば企業の力が強くなると思います。余分なものを引きずっているような感じがしました。

塾生H：在庫を償却するのがもったいないからとズルズルしてしまっているところがあります。

坂下：きれいなインテリアをつくるには不要ものは捨てる、捨てる勇気が必要。

塾生Ｉ：前々回、発表させていただいたときから考えが変わったというか、見方を変えると一人ではないと思うことがありました。

坂下：それはよかった。一人であんなことはとてもできない。

塾生Ｉ：会社の中でデザインをしているのは私一人ですが、よく考えると、仲がよいかは別にして、会社組織の中には各部署があって、商品を販売しているのは現場の営業マンで、現場の営業マンは商品を売るために社内で作成したパンフレットを持って「はい、どうぞ」と置いてくるのではなくて、この商品を使ってどうなりたいか、コンサルをするために自分たちで独自のツールを作成しています。難しいことではなくて、かわいいイラストを描いたりするだけですが、それも一つの広告宣伝で、デザインです。

何をつくっているか、細かいところまではわかりませんが、社内でデザイナーは私一人ではなくて、モノをつくっている人たちが各部署にいることを考えると、会社を横断する仕組みがほしい。現場の人たちがつくるものも私がつくるものも、あるいは企業の組織をデザインしていく、戦略をデザインしていくというところも全部、横断できる仕組みをつくりたいと思いました。

会社としては、昨年か一昨年にイノベーション 30 といって 30 年プラン、このように会社は進んでいきたいということを発表しています。業界でトップレベルにまで上り詰めて業界を風上から変えていきたい。私たちの直接のお客さんであるサロンの雇用環境を改善していくために、そうなりたいと発表しています。そのための具体的なプランもいくつか挙げていて、経営的に向かっていく先は社内にも社外にも示しています。

でもデザインは、商品に限らず、会社の中でデザインの方向性を示しているかというと示していない。自分たちでこうすればいいというものを形にしているだけで、とりまとめていない状態なので、それを形にする知識なり技術を少しでも持っている私や私の下に入ってくる新しい人たちと一緒に、会社の中でモノをつくっている人たちに同じ方向を向いてもらえるようなビジョンを形にして示して、アジュバンのデザインはこれだというものを見せることができればと思います。

坂下：普通の人がわかるように目に見える形にしなければいけない。

塾生Ｉ：商品のイメージマニュアルは、デザインマネジメントという言葉を知る前から、必要ではないかと思ってつくり始めていました。

マネジメントの観点から、組織が細かく分かれていて、外注していく以上、必要だということが今回、勉強しながら感じました。今は会社の中にＣＩやＶＩは存在していませんが、それを固めていくことで会社のイメージを明確にできると思うので、それを形づくる土台というか、たたきみたいなものをこっそりつくっておこうと思っています。

坂下：今までまったくなかったのだからやりやすいかもしれない。

塾生Ｉ：既成事実だけつくって上にＯＫをとればいいと思っています。

坂下：がんばってください。

塾生Ｉ：がんばります。ありがとうございます。

坂下：ほかに追加で何か。

塾生Ｅ：２週間前にお互いに発表したことに対して質問や意見。

坂下：この間の発表からもう少し中身を変えていきたいということもありましたが。

塾生Ａ：会社の中のことを考えていますが、デザインは自分には関係のないという感じで、モノに対して興味のない状況です。でも、何かがあると思っていて、今までは言語的な語りかけが多かったような気がします。ビジュアルで、Ｅさんが言っていたような感じで、気がついたらデザインを理解していた。そういう仕組みを企てることはできないかと、ここに来てから考えています。社員が忘れていることやあきらめているところを刺激できればと思っています。皆さんのお話を聞いて、少しずついただいた中で、できそうなものがあるような気がして、この間も発表もよい刺激になりました。やってみたいことができました。

坂下：先週の発表で気に入ったのは、お線香屋さん、将来の経営者ですから、それだけの力がおありだと思いますが、重しが重いだけに、最初は社長が決めることですからと逃げ口上が多かったのが、１年たってやる気が出てきたことと、新商品を出していました。昔の仏壇に供える線香とは違う方向を見いだしていかれたという感じがしています。成果が上がったのではないか。本人も生き生きとされていたのでよかったと思っています。難しいお線香ですら、やれないことはない。Ｅさん、お聞きになりましたか。

塾生Ｅ：先週は行けなかったので受講していたＦに聞きました。

坂下：現社長の重しがあります。社長の息子で今は専務ですが、社長が何でもかんでもやってしまう。他人ならとも

かく、逆に血がつながっているからやりにくい面が多々あったのでしょう。萎縮されていたような気がしましたが、研究会に参加して勉強されて、改革する方向論を自分なりに見つけたような気がしました。

塾生A：自分がつくったものが売れたのが大きいですね。

坂下：自信になります。社長の見る目も変わると思います。そうあってほしい。

塾生A：Eさん、さっきそんな人はいませんと言ってごめんなさいね。でも、10年前からデザインの勉強をしてきて思うのは、自分も成長します。デザイナーも成長すると思うし、社会も変わっていく。その中で、コミュニケートをとりながらそちらに行くというのはいいですが、最初からこういう人が欲しいというのは、100点満点の奥さんをもらおうとしているような感じがしました。そうではなくて、気が合ってお互いが望んでいることを理解できれば一緒に成長していけると思います。そういう人だったらいる可能性があると思います。

塾生E：必要だと思うから寄っていくわけですが、そのままピッタリとは行けなくて、いつの間にか疎遠になってしまう。その繰り返しです。

塾生A：ピッタリとひっつかずに寄り添う程度にしてはどうですか。

坂下：少し時間がかかるかもしれませんが、世の中にいるデザイナーとの結びつきは、相性もあるので難しいです。

塾生E：自分がもっと勉強する必要があると思います。何を言っているのか、わからない。いいよねという話と同じで、何がよいのかわからない。教えてと思います。

坂下：デザイナーにも欠点がある。経営者に自分のデザインのよさをデザイナーの言葉で伝えてもわかってもらえない。そこのところで両方、垣根が高いですか。

塾生E：デザインと知り合ってよかったのは、ものの見方が変わったところです。ミクロン単位の仕事です。コンマ何ミクロンの精度で納めるという仕事をしているのに、ダーとかバーしか言わない。それでもなじんでこられましたが。

塾生B：おっしゃるとおり、バーとダーしかない。現物を見せて、これがバーですか。どうですか。それを繰り返すしかない。特注でアーティストから展示台をつくってくれという話を町の鉄工所にしても、その人の言葉は通じないので、間に入っています。

バーやダーを聞くためのモノがなければいけない。お互い共通言語が必要で、形で見せなければいけない。私も、お客さんに対してはやっていますが、会社の中ではしていない。お客さんに対しては、こうですかと段階的にできるように、例えば光るものであれば、光の強さや光源からの距離、段階的に調節して、これがよい。それを言ってもらえる仕組みをつくって、これですね、これをつくりますと確認してつくります。

塾生E：なかなかかみ合わない。これでいいのかと持っていくと、何となく違う。

塾生B：こちらから何ミクロン、何メッシュ、線形はこれで、編み込みはこういう形でどうですかと言うと、向こうの人は意味がわからないとなります。最終的にジャッジする仕組みが必要です。こちらからジャッジした答えと向こうがいいねからジャッジしたものが同じでないと進まない。

塾生E：それがわかったという意味では、デザインを学び始めて頭がやわらかくなって多方面でものを見られるようになったと思っています。

塾生B：デザイナーがやりたいことをして、デザイナーにモノを売って商売にするのか。自分がやりたいことをデザイナーに依頼してモノをつくるのか。

塾生Ｅ：立場が違うので仕方がないですが、デザイナーからするとデザイナーの思いを市場に問いたいのだと思います。これは当然です。経営者の立場からすると、デザイナーも営業マンも一つの職種で、彼らの能力を使いたいわけです。われわれが売りたいものを開発しなさいという話です。こちらは利用する。

坂下：そのデザイナーはおかしい。経営に役立ってこそ初めて。

塾生Ｅ：芸術家ではない。

坂下：芸術家ではないのですから。

塾生Ｅ：芸術家は１万人のうちたった一人が認めてくれればいいという話ですが、うちの場合は、１万人いたら９割の人がいいと思ってくれないといけない。そういう意味では、デザイナーを利用する立場というのはおかしいですが、使う立場。

坂下：それでよくて、社長の意図を理解して、それを具体的な形に置き換えることができるのが本来のデザイナーであって、自分の作品を社長の力を借りてつくるのはまったく意味がないわけです。新卒の新入社員が来てくれるかどうか。そういう人をじっくり育てていく。そういう意識が必要かもしれません。

塾生Ｅ：例えば新卒を採用するときに、数字に強い人も必要で、きちんと遂行する能力のある人も必要です。たとえ１割でもいいので、デザインの感覚でものを見られる人が欲しいと思っています。

その適性はどう見抜けばよいのか。会社の説明会には私服で来てくださいと頼みます。私服で来てほしいと伝えても黒い服で来ます。過去に一人だけ皮ジャンを着てきた人がいます。過去に一人だけで何を見て判断すればいいのかと思います。普通の格好で来てくださいと伝えても着てこない。着ていくと落とされると思っているのか。

坂下：入社式に、当時はめずらしいジーパンと赤いチェックのシャツ姿で行ったら、人事部長に呼び出されてどやされました。会社の方もおかしくて、工場で現場実習があるとのことだったので、スーツ姿で行くのはおかしいと思ってそういう格好で行ったらもめまして、それからずっと赤札を貼られていました。それぐらい自己主張の強い人がいてもよくて、服装は別で会社のルールには従いましたから。

塾生Ｅ：将来、勉強してデザイナーに育っていくことをどこで見抜けばよいのかと思います。

坂下：数を打てば当たる。仕方がない。

塾生Ｉ：デザイン系の学校には行ってなくて、デザインにあこがれて、新卒の応募は、デザイン関係の職種に就きたかったので、印刷会社などにデザイナー職で応募しましたが、学校に行っていないからはねられました。今の会社は、転職で入りましたが、美大や芸大には行っていません。でも、デザインに関して自分で勉強してきました。デザイン事務所に入って勉強しました。デザイナーにあこがれています。そういう人の方がいいと思います。

塾生Ｅ：そういう人をどう見つけるかという話。二次面接はなくて、パワーポイントを作成してプレゼンをしてもらいます。パワーポイントを見ても面白くない子ばかりです。工場見学に来てくれた小学校２年生のプレゼンがあって、それに行かせてもらいましたが、その子たちの発表の方がよっぽど面白かった。

坂下：制約がないから。

塾生Ｅ：行ったときの服装で出てくる子がいたりして、リアルにわかるようなプレゼンをしていました。そんな子がいない。

塾生Ａ：教育から語らないといけなくなる。制服を着て髪は黒くなければいけないところも、いまだにあるわけです

から、そういうところをくぐり抜けてきた人は、急に普段の格好で来いと言われても、きっとおびえてしまいます。

坂下：偉い経営者は見ています。ユニークなやつだ。そういう点はあります

塾生Ｅ：おもろいやつでもＴＰＯは必要で、私服であって、なおかつ主張できる人が欲しい。難しいですね。

坂下：社長と気の合うデザイナーはたくさんいるような気がします。

塾生Ｅ：私が続かない。時間軸もまったく違う。

坂下：横の話がつながるようになってきたのでよかったと思っています。次回、今日の延長のような格好で結構ですので、お話を聞かせていただきたい。これから何をしたいかということだけです。今日もざっくばらんに話をしていただきましたが、より具体的に話をしていただければと思っています。この前、発表したものを修正していただいてもよくて、先週の発表を聞いて考えさせられた面もあると思います。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

参加者による成果発表会

講師　　坂下 清
日時　　11 月 27 日（木）18：30～20：30
場所　　大阪産業創造館　5 階　研修室 C

吉原：本日は最終のマネジメント研究会になります。まだ到着されていない方がいますが、15～30 分送れるとのことですので、始めさせていただきます。

塾長、よろしくお願いします。

坂下：皆さん、こんばんは。おかげさまで順調に消化でき、今日は最終日となりました。今回は８人のメンバーから幅の広いお話も聞かせていただいて、有益な討論ができたと思っています。今日は最終的なまとめとして一人ずつ発表を行い、その後、討論をしていただければと思っています。

Ａ４の紙は、後でお読みいただければいいですが、お話を聞きながら、企業規模の割には時々の思いつきでブランドをつくられたり、商品の愛称をつくられたりという事例が見受けられるので、歯を食いしばってでも自社のブランド、メインである企業ブランドを大切にしていただきたいということでまとめてきました。

私の反省も込めて真ん中あたりに、悪い例ですが、日本のテレビには思い思いの愛称をつけられています。例えばパナソニックさんはビエラという愛称で、パナソニックとビエラを結びつけている消費者はほとんどいない。皮肉な話ですが、商品を扱っている量販店の若い店員は、企業名とテレビの愛称を混同します。関心は持っている私ですら、ビエラはどこのブランドなのか。例えば東芝さんのレグザも、カタログ等にはレグザと大々的に書かれていますが、消費者にとってはレグザであろうと東芝であろうと関係ないという感じです。

こういうことに結果として投資をしているわけですが、イメージの分散という形になっている。欧米の大手優良企業は、絶対にそんなややこしいことはしない。ここにも例を挙げていますが、トヨタさんは、トヨタという社名は別にして、出る車種はすべて愛称が違います。そのうち混乱を招いて何が何だかわからなくなる。販売店は大変だと思います。

ベンツの場合はベンツ１本です。エンジンの容量によってシリーズ名が変わるだけで、基本的にはベンツしか売っていない。ＢＭＷも同様です。エンジンの大きさによってシリーズはありますが、愛称は使っていない。アップルも同様です。ナイキは、あれだけ多くのスポーツ用品がありますが、ナイキのブランド１本で、下弦の月のようなナイキのマークとナイキという文字だけです。イメージの分散は避ける。一点集中、それを徹底的にやっているのが欧米の大企業です。

新しい名称で売り出したいという気持ちは理解できますが、結果として、命取りになる。命取りというのは大げさな言い方かもしれませんが、投下した資金の割にブランド名や愛称は定着しないという結果になりますので、ご注意いただければと思います。

それでは、皆様の発表を聞かせていただきたいと思います。

塾生Ａ：マツバラ金網のＡです。デザインマネジメント研究会で学んだのは、デザインは目に見えるものだけではないということ。デザインマネジメントは、商品や印刷物などの個々のデザインだけではなくて、組織全体のイメージを向上させる経営戦略の基本的なこととして位置づけられていることを学びました。そして、それを動かし、企業価値の向上にデザインを活かすためには、経営トップの理

解が必要なことと、デザイン部門の総合的なマネジメント力を高めることが必要だということを学びました。

現在の弊社は、経営トップの理解、デザインの力は認めているものの、まったく取り込めていないのが現状で、デザイン部門はありません。これからの取り組みとしては、組織全体のデザインに対する意識を高めていきたいと思いました。デザインを意識したものづくりやデザイナーの採用、デザイン的発想の構築に取り組みたいと思います。

弊社は小さい会社で人数も少ないので、デザイン部門をつくれるかどうかはわかりませんが、デザインが意識できるようになり、社員全員でグランドデザインを考えられるようになればと思います。そのために、何に向かって何をしているのか。ゲスト講師の竹川さんが、「何をもって成功とするのか、見えるようにすると周りも協力しやすいようになる」と言われていたように、何を目的としているかを５Ｗ１Ｈで明確にし、実行していきたいと思います。

坂下：ありがとうございます。Ａさんにご質問はありますか。

塾生Ｂ：小さい会社ということですが、何人いるのですか。

塾生Ａ：31 人です。

塾生Ｂ：十分大きいです。

塾生Ｃ：弊社もデザイナーがいないのですが、新たに社内で雇う計画はおありですか。あるいはグランドデザインを社内で考えた後は外のデザイナーに任せると考えですか。

塾生Ｄ：デザインのセンスのある人を雇いたいのですが、思っているような人が来ないのが現状です。昨年の中ではＡが一番近くて、一昨年の採用者の中には一人もいなかった。その前に採用したのは芸術家のような人で、デザイナーと呼ばれる人が社内に欲しい。念願です。

坂下：社長にお聞きしたいのは、ホームページを拝見させていただきましたが、基本的には素材メーカーなので、デザイナーを求めるよりも先に、せっかくの技術を生かしてエンドユーザー向けの商品開発。それができた段階ならデザイナーがいると思いますが、現状、デザイナーを採用したとしても、そのデザイナーは何をすればよいのか。現在の生産能力や技術開発力からみると、海外へインテリア用品として進出されていて見事な業績だと思いますが、デザインを必要としない状況です。

塾生Ｄ：今、教えていただいたことをお伝えするようなプレゼンになっています。

坂下：それは楽しみです。どうもありがとうございました。

塾生Ｄ：マツバラ金網のＤです。ご指導いただきましてありがとうございました。またよろしくお願いします。先生がご質問してくれたことについてお答えしたいと思います。

グルグル回っているのは、これだけではわからないと思いますが、これがデザインの力を感じるきっかけになった建物でドイツのマイツァイルです。

今はやりの俺のイタリアン、俺のフレンチ、坂本さんのあの言葉が好きで、いつもわしの何何という言い方、子どものころから俺や僕とは言わずにわしと言っていたので、わしのデザインマネジメントの話です。

これだけ見てもわかりづらいですが、遠くから見たときに建物がくぼんでいて、あのくぼみは何かと思いました。気になって近づいてみると、穴が開いていて、さらに近づくと突き抜けている。中に入りたくなって中に入ると、エレベーター１階から４階まで上がって、４階から回遊させ

られる建物になっています。所々に気になるものがあって、そちらになびかされる。違うところを見るとそちらになびかされて、くまなく建物内を回遊するようになっています。

先ほどのAの報告にもありましたが、私自身、先ほどの体感もしているので、デザインの力は実感しています。特にデザインの何が好きかというと、形をデザインするのではなくて人の流れをデザインするという言葉が大好きで、坂下先生から今のマツバラ金網にデザインが必要かとの質問がありましたが、今うちに必要なのはデザインだと思っています。

社員はどのように仕事をするのか。あるいはお客さんをいかに引っ張ってくるか。そういうことも踏まえて全部のデザイン、それを求めていて、私にとってはデザインは小さくてマネジメントの方が大きいわけです。

私のようなどんくさい人間は、この中にはデザイナーと呼ばれる方もいるわけで、羨ましいと思います。何の努力もしないで持って生まれたもので、私のようなどんくさい人間は、オシャレをしてもそれが痛かったりすると思うわけです。持って生まれたもので、足りないのなら人の知恵を借りればいいという部分で、「How to use designer for business」というものです。

今回の収穫は、先生方は、１回目にこれがあって、２回目にこれがあって、３回目にこれがあってというように、鳥をつかまえるために導いてくれていたのだと思いますが、デザインのセンスがないので意図が読めていなかったのです。その中で感激したのはフランの竹川さんの話です。出てくる言葉すべて、うなずけるものでした。出してくれたテーマも、うちの会社が求めているものばかりでした。

プロダクトのデザインよりもデザイナーに求めているのは商品開発。商品開発はずっとしていて、デザインメッシュも一つの商品開発です。あれは元からあった商品を違うお客さんに売るということで投資はほとんどしていません。投資をせずにお客さんを探すだけで仕事が増えました。

最近やっているのは逆で、今までのお客さんに対して新しい商品を売るために商品開発をしています。塩素に強いステンレスの金網などは、商品開発に費用もかかり、期間もかかります。自社だけでは確かにしんどいので、公の助成金もいただいて開発しています。

助成金をもらってよかったのは、引っ込みがつかなくなることです。30 人ほどの小さい会社なので、私が思いつきで言ったことは進みますが、日ごろの業務に追われて放置されてしまいます。普通なら後回しになりますが、助成金をもらうと１年以内にここまでやらないとペナルティがあるので、やらなければ仕方がない。ケツに火がついてやるので商品開発もできました。

もう一つ、私どもの会社は、思いはありますが人に伝えるのは得意ではなかった。それを企画書の中に盛り込む。その企画もデザインだと思います。文章の流れもそうで、単に文章だけではなくて写真を入れたりするのもデザインだと思っています。

商品開発をしています。第２の柱も教えていただきました。その中で、なぜ会社を残したいのかを考えると、松原の金網という地場産業を残していくために産地の活性化や商品開発に力を入れていきたいと思っています。

わしの産地の活性化、新商品の開発ということで、松原市の市役所に夏に寄贈させていただきましたが、金網で制作した自由の女神です。この絵にはかなりの思い入れがあって、高さの関係でここは切っていますが、本当はここまであります。ここにはたくさん人が死んでいます。これはフランス革命、自由を得るために人の死体を踏みつけにして進みます。死んでいるのは的ではなくて味方です。仲間の屍ですら踏み越えていかねばならない。同時に、女性が胸をあらわに出しています。フランスの女性は胸を出したくないのに、その胸を出してでも、紙を振り乱してでも、やっていかないと自由は手に入らない。

われわれがやろうとしている新商品の開発も含めて、そういう思いでやっていかなければいけない。そういう思いを込めてこの絵にしています。デザイン力はすごくて、絵の構図もデザインです。そういう意味でデザインの力はすごいですが、どう使ってよいのかわからない。足りないものは借りなければいけないと思っています。また皆さんの知恵をお借りするので、そのときは貸していただけるよう、よろしくお願いします。

坂下：ありがとうございました。質問はありませんか。で

は、ディスカッションのときにご意見をお伺いします。Bさん、お願いします。

塾生B：久宝金属がデザインに出会って 10 年ほどになります。最初にグッドデザイン賞をもらったのが 2004 年なので 10 年前です。

塾生E：久宝金属のBとEです。よろしくお願いします。２カ月なので成果というほどのものは上がっていませんが、気づかせていただいたことがあって、弊社の期が変わる時期だったので、先を考えると意識を変えていくことがたくさんありました。

明らかになった課題として、薄々は感じていましたが、１年前に社長になって一番に思ったのは、今後のビジョンを明確に示すことができていないということ。もう一つは、ブランドを生かしきれていない。これは再三、先生から指摘を受けました。乱立していて、アウトプットがバラバラになっているような状況で、この２点が大きな課題だと思いました。解決に向けて取り組むことは、理想像を社内で絵と言葉で共有していかなければならない。

弊社の案内のつもりで、人を募集したときに作成したページをお配りしています。それで弊社の雰囲気をつかんでいただければと思います。ＤＩＹ業界に向けて商品を売っているのが今の仕事で、元は台所関係のアルミ製の玉杓子や計量カップ、スプーンなどの台所用品をつくっていました。

日々商社を通じて発注があって、毎日それなりに忙しくしています。日々の仕事に追われて先のことを考えられていない。ブランドを生かしていないところです。

祖父が戦争から帰ってきて起こした会社で、素人から始めています。あらゆる台所用品をアルミでつくるまでになりましたが、祖父の口癖は工夫が大切だ、工夫でよいものができて効率もよくなると言っていて、私自身も工夫が大切で、工夫が自社の持ち味だと思っています。

設備もなくて人間も少ない。経営するときのリソースが足りない会社ですが、大阪デザインセンターからグッドデザイン賞をいただき、日本インテリアデザイナー協会の一番いい賞、アワードをいただけたのは、工夫を生かして、使い手の立場になって物事を考えることを徹底的にがんばってきたからで、これからも工夫を大切にして、ステキな提案をして使い手であるお客さまの暮らしを変えていく。そういう会社でありたいし、そのために、そういう会社であることを中で共有したいと思っています。

具体的には、ブランドがバラバラになっているので、私もBも中心に据えたいと思っているブランド「Q - ho」を中心に据えて、ＣＩを導入したいと思います。これから外に出していく分については、これを中心に考えていくことと、どんなブランドなのかを中で共有して外にも発信していく。

どんなブランドかというと、工夫を生かしたものづくりとサービスがウリで、ここがもう一つの持ち味ですが、使い手を主役だと考えています。できない部分があるせいでもありますが、やりすぎる商品をつくらない。

弊社の製品は、台所金物にしても料理をする人を手伝う道具です。今のメインの商品である棚受けや棚を取り付けるキットに関しても、それだけで用をなすのではなくて、それを買ってくれた人が、壁に穴を開けて取り付けて、上にものを飾って、その空間が生きてこそ初めて完成となります。

あくまでお手伝いをするための道具であり黒子です。これを使えば全部ＯＫとうのではなくて、むしろ試行錯誤する過程や自分で考えて何かをするということで、お客さんと共有できるものを提案することを持ち味にしていきたいと思っています。

これから動きながら自力をつけていこうと思っています。今回も勉強させていただきましたが、素人で入ってきて、つくりながらデザインを学んできました。つくるというところでは、使い手のことを考えて、リサイクルや廃棄のことも考えて、商売になることも考えて、デザインの考え方として盛り込んできたつもりでしたが、会社全体としてどう思ってもらうのか。会社を続けていくことに関して、デザイン的な考え方を盛り込めたかというと、今を精一杯やることばかり考えて先が見えていなかった。

動きながら自力をつける。毎日フェーズ１の仕事ばかりしています。出荷が終わればいい。お客さまの対応に答えを出せばいい。こればバツということで、もう１枚、資料

を配っています。

塾生Ｂ：志というのは経営計画のことです。

塾生Ｅ：１年間の分を毎年みんなでつくっていました。会社全体のものは社長とＢとで作成しますが、個人で今年チャレンジしたいことは何か、書きやすいようにフォーマットを作成して社員に配っています。それぞれのマスが白紙になっていて、それを埋めてもらいます。

これは記入の手引きです。これだと会社にしても個人にしても大項目しか書けません。１年を振り返ると、できていることもあれば、できてないこともたくさんあります。それを進めていくのにチャレンジシートを作成しました。

マツバラ金網さんからも５Ｗ１Ｈという言葉が出ました。長年５Ｗ１Ｈと言っていますが、何となくわかっているのと身にしみて理解してそれができるのとでは違ってくると思います。実際に進めるにあたって自分がやらなければいけないことを、志に書いた大項目とゴールから逆算して、例えば３Ｓの推進ができている状態にするには、これとこれをやらなければいけない。そのためにはこれを準備するというように、小項目に分けて、かつそれに日付をつけられる人間は私とＢしかいません。それを共有しながら、個人もこれをやれば完成に近づくということを意識してできるようにと思って簡単なシートをつくりました。

何かするときは現場で指示を与えていました。休みの日も出てきてやっていましたが、社長になってそれをやるのは明らかにＮＧなので、これからはできるだけ人に任せて、その人の成果にもなって進めていけるような形にしようと思って、このシートと面談をするということで進めていきたいと思います。今までフェーズ１ばかりしていたので、フェーズ２の仕事として、これをもって進めていきたいと思っています。

ここから先ですが、大きな宿題として、これはフェーズ３ですが、ビジョンを可視化したい。これは、今はトータルエンタテインメントデザイナーとしてかかわってくれているＢが得意とするところで、ビジュアルやイメージを伝えることをＢのサポートを得て行っていきたいと思っています。

どんな会社にしたいのか。世界中で、グーグルのようにオシャレなオフィスを構えている会社の事例を見ながら、要素だけでも会社に取り入れて、毎日来て、気持ちが前向きになったり、他の人に来てもらいやすくなったり、弊社のやりたいことの中に、ＤＩＹの会社なので、人を集めてセミナーやイベントも今後はやっていきたいと思っています。今も少しはやっていますが進んでいないので、それをしっかり進めて、来て楽しんでいただけるテーマパークのような会社にしたいと思っています。

それと５カ年計画をつくろうと思っています。今はホームセンター業界で半分以上ご飯を食べている状態で、メインのお客さんはホームセンターなのですが、統廃合があって、統合されたときに自社の商品が残るかどうかは運みたいなものです。不安を感じているところなので、５年でホームセンターだけに頼らなくても食べていける状況にすることを目指しています。ソロバンをはじいていますが、きちんと計画になっていないので、きちんと計画をつくり、ＣＩを導入して社内と社外に対して、どういう会社なのかを訴えていきたいと思っています。来年には、こういう成果がありましたと報告できるようにしたいと思います。乞うご期待。

坂下：ありがとうございました。

塾生Ｂ：ワークショップをしたり、セミナーをしたり、テーマパーク感にしたいといっても、まったくと言っていいほど進まない。私たちが指示しなければ動かない。なぜかというと、テーマパークと言われてもピンとこない。ワークショップと言われてもピンとこない。経営計画もビジョンや理念もへエ～という感じ。そういう状態です。

写真を見るとおわかりいただけると思いますが、心のやさしいよい人たちばかりですが、言われたこと以外はしたことがない職人も多い。進まない状態なので、これを何とかしたい。七転八倒してずっとやってきましたが、何をしてもうまくいかないわけです。言語をやわらかくして経営計画をつくっても誰も読まない。これなら毎日ポケットに入れておいて、自分は何を書いたのか見てほしいと思っていますが、それでも進まない。進む仕組みをつくりたいと

いうので社長がつくってくれました。

私としては、ビジョンも写真などのビジュアルで、こういうオフィスは格好いい。こういう工場にしたい。デザインが結びついていなくて、関係ないと思っているから、それを何とか結びつく形にしたいと思って、社長からは何枚か、格好いいオフィスや働きやすそうな工場の写真を集めてもらいました。

彼には改善活動をやってもらう。１階から３階に分かれているので各チームをつくり、デザインチームという名前にして、改善活動をしてもらう。改善活動はデザインにつながっていくと思います。それぞれが向いている理念やビジョンの方向をビジュアルでわかるようにしたい。

私が目指しているのは、彼らには言われたことをきっちりする職人ではなくて、クリエイティブな職人になってほしいと思っている。理念と方針を理解すること。デザインという言葉を日常的に使える言葉にすること。全員が統一のイメージを持つこと。これをしたいと思っています。

各階での改善活動をデザインチームという名前にすることと、どういう職場にしたいか写真で選んでもらう。なぜよいと思ったのか、２～３項目を書きだしてもらい、これをやりますと桃太郎のシートに書いていく。それを要素に分けて何日までにこれをする。具体的に動く部分を私がサポートできればと思っています。

坂下：ありがとうございました。熱弁で、よくわかりましたが、ご質問はありませんか。

塾生：従業員が動いてくれないという最大の悩みで、自発的に改善活動をするのではなくて言われたことしかしない。

塾生Ｂ：改善活動は一部、自分の場所だけはやっています。

塾生Ｅ：積極性がまったくないということではなくて、理解がないのだと思います。自分がわかること、取り組めると思ったことに関してはやってくれますが、どれもこれも私が深く入っていかないとクリティカルなこと、実際に効果を発揮しそうなことがなかなか進まない。大枠をつくり、このようにしますというところまで行ったら、凡事徹底をしてくれる人はいます。ネガティブなイメージを持っているのではなくて、わからないからできない。日々の仕事も忙しいからほうっておかれる。わかることだけはやる。

顕著なのは、不具合がよく起こる。不具合があって教えて二度とないようにと注意すると、それは起きないのですが、よく似た別なところではどんどん起こります。デザインや理念、自社はどういう会社で、どういうものづくりをして、お客さんにどう思ってもらいたいか。そういうことが浸透していたら似たような間違いは起こらないはずです。個々のやり方しかインプットされていないから、新たな仕事が来たときに同じ品質を保てない。新製品のたびにつくり方まで私が事細かに示さなければいけないので、それに引きずられて先に進めないという感じです。

塾生Ｂ：例えば丸く磨くことにしても、そこまでのレベルに磨くことは理解しても、なぜということを理解していないと、違う磨く仕事が来たときに一から教えなければいけない。なぜということが理解できたら不具合も起きなくなる。理念やビジョンも理解しやすくなる。皆が同じ気持ちで同じ方向を向いて進んでいけるようにしたい。言語を身近なものに変えてシステムを。

坂下：最初から感じていますが、二人が偉すぎて距離がありすぎる。言葉の端々に、失礼かもしれませんが、社員を信用・信頼していない。できない。バカとは言いませんが、私たちのレベルについてきてくれない。社員教育からやり直さなければいけない。

塾生Ｂ：そのように聞こえてしまうと思って、この間から困っていたのですが、今はできない状態ではあります。

坂下：なぜできないのか。それをどう直せばよいのか。

塾生Ｂ：できない状態です。今までに職人としてうちで働いてきた人はいないので、一部分の設計図があって、指示されたとおりに仕事をしてきて違うことをしたことがない。自分で開発しなければいけない。開発の仕方もわから

ない。私たちがしゃべっているのは、12 年間のデザインの勉強があるからです。今は無理ですが、例えば一人は遊び心がある人で。

坂下：二人だけが賢くなって、うまくつながっていないのではと感じます。

塾生Ｂ：年寄りの人たちがいますが、新しく雇った人ばかりなので、今まで一緒にやってきた人がいないのも問題の一つです。

坂下：番頭役が必要です。企業のトップと現場の人たちをつなぐ人、Ｂさんがその役割を果たしてはどうかという気がします。今までのお話を聞いていると、お二人が会長と社長のような立場で上にいるから言うに言えない溝があるような気がして仕方がない。

塾生Ｂ：私が具体的なことをやろうとしているのは、そのあたりがあって、私にはしゃべりやすいと思うので、番頭ほどのことはできませんが、それをやろうと思っています。

坂下：お二人の業務分担を明確にした方が仕事はやりやすくなると思います。

塾生Ｂ：私が社長のコーチングもしているので。

坂下：社員の人たちはどちらに相談すればよいか、迷っていませんか。

塾生Ｂ：それはないです。社長にしか相談しない。

坂下：それならいいですが、下手をすると二党政治になってしまう。

塾生Ｂ：それは大丈夫です。

塾生Ｅ：親族企業で、11 人規模の会社で身内と呼べる人間が４人もいるので、そこは気をつけなければいけない。

塾生Ｂ：ここ２年ほどで入ってきた人が大半です。平たくなったのでちょうどいいと思って、一番長い人間は遊び心があって、しなくてもいいのに道具の姿を描くときに影をつけたりしています。それがすごくよくて、彼が中心になって動いてくれると思うので一緒に考えてやっていこうと思います。

坂下：目標として工夫でステキな提案というキーワードがありましたが、For whom、誰のために提案、一番肝心なところが抜けている。お客さんなのか。それとも取引先なのか。抽象的な言葉で、言葉としてはきれいですが、具体的に何をすればよいのか、よくわからない。

塾生Ｅ：志のシートの真ん中の右下に、小さい字で申し訳ないですが、仕事人には最善の選択肢、クリエイターには自由な発想を形にということをサポート、趣味人にはこだわりの１点をサポート、お父さんには頼れるお父さんの復活をサポート。サポートばかりですが、サポートが私たちの仕事です。便利や時短が尊ばれますが、逆に少数派であっても自分でやりたいという人が確実にいて、その人たちから相談を受けるようになりつつあるので、そこを伸ばしていきたいと考えています。

塾生Ｃ：よろしくお願いします。ここで作成した資料を経営者に見てもらって、わが社はこうすればよいのではという一つの提案材料として、デザインマネジメントは何かというところから、わが社の組織も含めて提案しようと思っています。皆さんから忌憚のないご意見をいただいてブラッシュアップして経営者に提案したいと思いますので、よろしくお願いします。

デザインマネジメントは何なのかというところから、書かせてもらっています。私も「デザインマネジメントって何？」という感じで、パッケージデザインや構図などを学ぶ塾なのかと思って参加して、最初はチンプンカンプンでした。

デザインマネジメントについて、堅い言葉で書いていますが、デザイン資源を戦略的に活用したデザインというこ

とで、造形行為だけではなく、組織や戦略、様々な要素の関係性を設計すること。デザインは形だけではなくブランドの確立や CI である。マネジメントは製造部門の問題ではなく、重要な経営課題と位置づけられる。

この３つの点から目的、なぜデザインとマネジメントという言葉がくっついているのか。デザインを組織的に活用して全体的なデザイン戦略を実行して事業を成功に導く。そのためには、デザイン資源の調達とデザイン資源を活用する組織・体制づくりが必要となります。現在は、デザインを企業統括の仕組みとしてとらえるビジネスモデルのデザインという考え方とデザインマネジメントの領域が現状、社会の常として拡大しつつあります。

次に、デザインマネジメントの要素は３つあり、１点目はデザインポリシー、デザインマネジメントに関する企業の方針や政策、トップレベルの経営者の意識を引き上げる宣言になりますが、経営者はデザインに対してこういった認識・意識を持ってやっていく。

２点目は組織とディレクター、デザインマネジメント、マネージは管理ですので、実行するための具体的な組織、総括責任者など、人的・組織的な基盤が必要であると考えます。３点目はシステム、システムや箱をつくるだけではダメで、きちんと運用できるシステムを構築する必要がある。下にデザインに必要なシステムを書いていますが、自社でできなければ外部のデザイナーを活用するなど、いろんなやり方でデザインマネジメントを運用していくシステムが必要ではないか。

自社の問題解決に向けて組織編成を考えています。弊社にはデザイン部門がなくて、他社の発表事例を見ても、弊社の組織体制は非常に脆弱なところがあると思っています。形から入るパターンですが、まずは組織編成からアプローチしてはどうかと思い、一般的な企業の組織図、こんな感じではないかと思って書かせていただきました。

経営者がいて、マーケティング、製品開発、デザイン、土台をつくるところです。それから実際の商品をつくる製造部、それを販売する営業部があって、サブとして人事部、総務・経理があります。これを自社に置き換えるとこんな感じです。

マーケティング部が新しくできましたが、発足して１年で、マーケティングは何という状態から始まっています。きちんとした部ではなく、勉強して走りながらやっているようなところです。製造部と営業部は昔からありますが、つくるだけで、言われたものを言われたとおり、品質の安定供給だけを目的として日々紙をつくり続けてきた。営業部もお客さまやブレイン、新規開拓もそうですが、そういうことだけをやってきて、新しい商品・サービスを設計して新たな販路をつくるということはまったくできない。

組織に必要な人員や部署が不足していることが現状の課題としてあり、デザインマネジメントを行うにあっての組織上の問題点、解決課題は先ほど申し上げた３点です。デザインポリシー、マネジメント組織、ディレクターもいなくてマネジメントのシステムもない。まさにスタートラインにも立っていない状態なので、まずはスタートラインに立つところが当社の課題となります。

これまで皆様にお聞かせいただいて、他社事例のデザインマネジメントの課題を参考にスタートラインに立たせていただこうと思っています。１点目は、デザインマネジメント主体の経営陣がいない企業も見受けられるので、まずは経営者にデザインマネジメントを重要な経営課題として認識していただく。

デザインマネジメントの視点がないためにデザイン部署の地位が低い企業も見受けられました。デザイン部がラベル屋と称されていたりして地位が高くない。それを向上させることが他社では課題になっているということで、そうであれば最初からデザイン部門をマーケティング部の横に位置づけていけば、そのような手間は省けると考えています。

３点目は、経営者に数字で提示できるデザイナーになる。例えば、このデザインにすれば従来よりも何パーセントの向上が見込めます。経営者に理解できる数字、経営言語を使えるデザイナーがいない。感性のみで話すので伝わらず、デザイナーと経営者の意思疎通が図れていない。そういうところを他社の事例から聞き取ることができました。

次に組織間の連携、縦割りの組織は壁がある。それぞれの部署の決裁権者の判断基準が異なり、なかなか進まない。あるいは十分なコミュニケーションを行うには相互理解が必要ですが、日々の作業に追われてそれが実現できてい

ない。

ほかには、いろんな組織がある中でデザインがぶれるという問題、担当者の判断で様々な色や形が使われ、デザインの形状が変わったりする。デザインの成果を明確にできない。デザイナーが一生懸命に考えたのに、デザインがよかったというよりも営業努力というところで、デザイナーの成果が反映されない。そういうことも他社の事例で学ばせていただきました。

こういったことを背景として組織図から入ってみようと思い、塾長にいただいた資料をもとに組織編成を考えてみましたが。マーケティング部のところにデザイン室を置いてデザイナーを一人、塾長のアドバイスがありましたので、雇用してはどうかというところです。それを中心に据える。

マーケティングは市場調査、製品開発、伝達経路の設定、営業と広いところをカバーするので、ここにデザイン室を置いて、デザインも同じようなところでかかわっていく要素が大きいのでここと一緒にして、製造部、営業部、製品開発部、それと自社だけでは賄いきれないので外注先ということで、フラットなネットワークを結んでいければと考えました。

デザイナーを入れて、市場調査から販売までマーケティング、デザインと範囲が似ているところがあるので同じにします。他社企業がデザイン部を低い位置に配置して苦労しているので、最初から中心に配置する。これを経営者にこれまでの成果として発表しようと思っています。

坂下：よくまとめていただいて、私のテキストにしたいほどです。一つだけ気になったのは、デザイナーには誰かお守り役、あなたがしてくれるのかどうか。つぶれてしまいます。

塾生C：デザイナーを雇い入れる基準が聞きたかったところで、どんな基準で雇うのか、まったく見えないのです。入れたところで何をデザインさせるのかというところもあって、どうしようかというところがあります。

坂下：デザイナーを雇ったからといって物事が大きく変わるはずはないので、デザイナーが必要だという体制や理解を社内でつくることが大切、そうでないとデザイナーがかわいそうです。肝っ玉が据わった人であれば別ですが、Dさんと相談してください。

塾生D：ステップ・バイ・ステップだと思います。最初の一人は、スペシャリストに近いデザイナーよりも、ゼネラリストに近いデザイナーの方が会社の中では受け入れられると思います。センスが悪ければデザイナーと呼べないですが、それよりも優先するのは、最初に採用するデザイナーは人を好きになる能力の高い人です。

私どもがつくるものは芸術品ではなくて工業製品です。ということはお客さんがいるわけです。お客さんがよいか悪いかで選びます。うちがこれはよいものだと言っても、お客さんがよいと思ってくれないと売れない。そういう意味で、人を好きになる能力が高くて、お客さんのためにこういうものをつくりたいと思えるデザイナーを最初に採用します。社内で、一緒にデザインをしていこうということが加速していけば、一人が二人になり、デザイナーでなくてもデザイナーと同じ仕事をしてくれると思っているので、うちはゼネラリストに近いデザイナーを一人目は採用します。

塾生C：デザイナーのスキルはわかりませんが、ゼネラリストに近いデザイナーという考えは同じです。

塾生D：最初にスペシャリストのようなデザイナーを入れると会社の中で浮いてしまう。

塾生Ｃ：確かにそうです。

坂下：有能なデザイナー、学校を卒業したばかりの若い人は難しいかもしれない。できればフリーランスの人がよいのか。よくわかりませんが、デザインセンターも相談に乗れるような気がしています。

塾生Ｃ：わかりました。ありがとうございます。

坂下：ありがとうございました。

塾生Ｅ：質問、いいですか。今のお話だと、どんな人ということもですが、パーソナリティだけではなくて雇用形態、外部の人を顧問にしてときどき来てもらうのか。それは今までもあったことだと思いますが、社員として来てもらうのか。

塾生Ｃ：それはないです。顧問のようにコンサルタント契約や外注と何年かで契約することはありますが、社員としてということはなかったので組織として編成したい。デザインマネジメントを行うにあたって、バラバラにやっていたのが、デザイナーがいればデザインがぶれないので統一感が出てくる。

塾生Ｅ：その人が、新入社員でありながらフラットな組織の中で他と対等にやり合えるのかどうか。

塾生Ｃ：厳しいですね。

塾生Ｅ：少なくとも後ろ盾としてジャッジする人間が必要だと思います。その人には少なくとも他部署と対等な権限があって中間に立つというか。

坂下：お守り役ではなくて経営者との間のパイプ役、つなぎ役というか、彼が適切なような気がします。

塾生Ｃ：番頭さんのような。

坂下：そうです。デザイン番頭。

塾生Ｅ：一人では賄えないから組織として、そんなスーパーマンはなかなかいない。

塾生Ｃ：パイプ役ですね。

塾生Ｆ：遅れて申し訳ありません。

前回、組織の課題として、バラバラでコントロールができない。縦割りでブランドイメージの統一ができない。そういうところも問題ですが、デザインセンターに 12 月１日からなるということで、うまくやっていけるのではないかという話をしましたが、具体的ではなくて、自分で言うのもなんですが、当事者意識が薄いと自分で反省しました。

デザインマネジメントで、モノ・コト、サービス、情報について勉強させていただきましたが、例えば５Ｗ１Ｈにしても、本を読むと書いていることもあるので知ってはいますが、知っていてもできないという状態が続いていると思っています。

前回の資料から問題点を具体的にしていきたいと思ったときに、悩みが深層まで届いていないと思いました。そもそもデザインマネジメントは誰のためにあるのかを考える。会社のためなのか。お客さまのためなのか。社会のためなのか。それをすべて含めてデザインマネジメントがよく使われているので、実際にどこなのかというところで、自分のためにデザインマネジメントを使いたいと考えました。

デザイナーなので、デザインのプロフェッショナルとしてやりがいのある仕事を継続してやり続けたい。これが個人としては大本で、評価されたい。納得して仕事をしたい。納得さえできればくだらない仕事でも楽しくできると思っています。家族がいるので仕事は辞めたくない。誇りを持って仕事をしたい。これが深層心理にあると思いました。

これは塾に参加して初めて気づかされました。今までは嫌なことがあって仕事を辞めようと思ったこともありましたが、皆さんの会社でも、一人でがんばっていて、そのプロジェクトが失敗したらどうなるのかわからない。社員に伝わらない。デザイナーと出会わない。新入社員が定着

しない。デザイナーが定着しない。

根本、マネジメントは、本当は一人の人のためにあるというところが必要なのかと思いました。やりがいのある仕事がしたいという状態、社会や会社、顧客への価値の提供につながる。この流れをつくるのが大枠でのデザインマネジメントではないかと考えました。

ここからは坂下塾長の資料そのままですが、アウトプットするすべてのモノ・コト、サービス、情報、優れたデザインを継続的にソースする。統合的に優れたデザインをソースする。イメージを向上させる経営戦略の基本項目としてデザインを位置づけること。これを自分の身に沿った具体的なものにしていきたいと思っています。

上に書いているのは前回のものです。デザイナーですが、何となくデザインのことをわかっているようで、ブランドイメージの統一、例えばユニフォームやカタログ、CMなど、全部に一貫した思想が必要なことは、わかってはいますがうまくいっていない部分がある。それが一番の問題点ではないか。右上の前回抽出した問題は、ここさえできればうまくできていくのかと思いました。

これも坂下先生の資料ですが、具体的なところを抽出しようと思いました。デザイン部門として達成すべき目標の設定、デザインポリシーであったりすると思いますが、あとは全員が必要な情報を共有できる環境の構築。これは自社でいうところの班制で、横のつながりでの情報共有だと思います。それと計画的な研修、組織の独善性を排除。広い知識が必要。経営トップのマネジメント向上を図るための施策を実行する。

デザインをしていくうえで意見が通らなかったり、経営方針を読みながらしっかり仕事をしているつもりでも、アウトプットしたものを出すと、明らかに経営者が以前に言っていたこととは違うことを言い始めたり、そう思うことがあったりします。トップから下りてくるのは難しいところがあるので、こちらからアウトプット、チャレンジアップをしなければいけない。

デザインセンターとしてのゴール設定は、先ほど抽出したところで、とりあえず自分が動ける範囲に落とし込んでいく。やるにも、小さいところからやらないとうまくいかない。実際、大きな提案も上司に投げかけたことがありましたが、それをやると本当に成果が出るのかと聞かれると、やっていないからわからないとしか言いようがないので、小さいところからコツコツやっていく。

抽出した５項目を自分ができる範囲に落とし込めないかということで考えたのが、私はトラクター班に所属していますが、班の中だけのデザインポリシーを作成して班で共有していきたい。それと仕事内容の明確化。CMやカタログ、ユニフォームのデザインなどは、自分がやりたい仕事をしている部分があるので、苦手な人はやっていなかったりします。それだとアウトプットが均一化できない。それを何とかするために、トラクター班の中だけでしっかりと質を保ちたいと考えました。

２番目は、トラクター班内での定例会議の実施。今はチーム長に報告していますが、チーム長から展開されることは特にないので、トラクター班の中で仕事を共有していくために定例会を実施していきたい。

水平展開情報は、他の部署でデザイン的な要件で問題があったところを水平展開して、見える化をしていくことが重要ではないか。今までは、デザイナーが問題にぶち当たったときに、隣の席に座っているので言葉や情報は入ってきますが、見える化がなされていないので、のど元を過ぎると薄れてしまう。新入社員が来ても、忘れていることがよくあるので、見える化をして残していければと思います。そのためにも定例会で説明できものを出していく。それが積み重ねになるのではないか。

３番目は、先行デザインを業務として計画・実施。今までも先行デザインはやっていて､10 年後のトラクターはこうなると提案したり、１年後、３年後はここまで開発しようと提案したりしていましたが、実テーマの流れの中でやっていることで、一つの業務として計画・実施したわけではないので、トラクター班の中で先行デザインの業務を計画・実施していこうと思っています。

４番目は、セミナーへの参加、具体的な水辺展開に落とし込む。「具体的な」と書いたのは、今まではセミナーに行って朝礼で水平展開していましたが、言葉だけです。言葉だけで具体的に何もしないと、しばらくたつと薄れてしまって、ゼロにはならないものの、効果は上がらないと思いました。

５番目は、上司への報告（直訴）に使える情報を蓄積。これも具体的な話で、この資料は恥ずかしいというか、デザイナーとしては適当なので、皆さんの会社の資料を見て羨ましいと思っていました。デザインの説明をする資料はたくさん持っていますが、すべて実テーマにひもづいていて外に出せないものもあるので、資料としてまとめられていない。部門が違うと資料を出さないところもあるので、他の部署に、デザイン提案の成功事例を持っていくときも言葉になってしまうことが多い。

固定された資料が蓄積できないところが問題だと思ったので、時間を割いてでも情報を蓄積、具体的に文章なり絵なり、写真で、まとめたものを残していきたい。それが経営トップのデザインマネジメント向上のための資料になると思います。

その他では、トラクター班内でデザイン業務の評価フォーマットの作成と試運転。トラクター班には３人しかいませんが、３人の中だけで密に連携をとって、どこを評価されるとうれしいのか、流れを評価してほしいのか、３人なら話しやすいので、３人で固めて試運転をしてはどうか。上司の直接的な評価にはなりませんが、班の中での評価をつけてはどうかと思っています。

１年後の表ですが、それをやった後に３年後までにデザインセンター全体の方針にしていければということで、先ほどの５項目を、小さいところを大きくするだけという感じですが、全社で発信するデザインポリシーの策定やデザインデータベース、一部は部門外や社会にも出せるような形にまとめ上げていきたいと思っています。

新入社員研修のデザイン内部での実施。デザイン内での評価にもつながると思います。クボタの新入社員研修はありますが、デザイナーのためのものではなくて営業や技術部など全体の研修になります。私も新入社員のころに研修を受けましたが、当事者意識がない。製図をさせられますが、デザインは関係ないというところがあって身にしみない。あと、自分のスキルに対する評価ではないところがあるので、製図は描けますが、それで褒められても特にうれしくなくて、デザイン内で評価をしてほしい。これを下に入ってくる人たちのためにやっていきたいと思っています。

４番目は書けていませんが、５番目は、経営トップへの定期的なプレゼンテーションの実施。単一テーマでデザインの説明をすると、そのときにある問題点は経営トップに対してプレゼンテーションの中で伝えることはできますが、いろんなテーマを複合して経営トップが判断していくので、そのときには決断できないことが多いです。

例えば、アジアなどの新興国で開発するトラクターがありますが、それに対して北米や欧州で開発するトラクターもあります。新興国向けのトラクターは台数が多くて２万台、３万台、それに対して北米や欧州向けのトラクターはＩ千台、２千台と、開きがあります。欧州や北米は、デザイン的にも他社と比較して見劣りしていけないので豪華にしていきたいという方向ですが、実際には台数が出るので安いトラクターの方がお金を使えます。

単一のテーマでは、高いトラクターをやっているときにそういう話をしましたが、そのときには安いトラクターは固めて出してしまった後で、バラバラに進んでいるのでそのときに説明しても、確かにそうかもしれないが今回は無理だ。そいうことが断続的に続くことがあるので、全体的なところで見てどこにデザインとして投資すべきか。そういうプレゼンテーションを定期的に実施していきたいと思っています。

まとめきれていませんが、以上で終わります。

坂下：ありがとうございました。一つアドバイスですが、トラクター班では古めかしいからトラクターチームにされてはどうですか。

塾生Ｆ：12 月１日からチームになると思います。今まではチームの中の班だったので班という名前になっています。

坂下：単純なことですが、グループやチームなど、インターナショナルに通じる言葉を使っていく方がいいかもしれません。ありがとうございました。後でまたご意見を伺います。

塾生Ｇ：スイーツ事業部の中で主にカタログ制作の仕事をしており、クリスマス、お正月、バレンタイン、ほぼ１カ

月ごとにカタログを作成するほか、簡単なリーフ類なども作成しています。今から直面する仕事は全商品が載っている総合カタログの制作で、年に１回出していますが、なぜか担当になって数年前から取り組んでいます。

今回デザインマネジメントを受けてきた中で、まだ私に落ちないと思っていましたが、前回発表したときに、弊社でどのように活用するかというところでストンと私の中に落ちました。落ちたというのは、自社でどんな活動をすれば、お客さまに対するイメージがアップするのか。どうすれば価値が上がっていくのか。

営業が売り歩くというよりは、今の時点ではカタログでの販売が半分以上を占めている状況なので通販、ここがお客さまに対する顔だと思っています。カタログによってお客さまにどう伝えるか。毎年、社長のそのときの気分ではないですが、仕様が変わります。いつもはごついファイルがついていたのに、とうとう今年はこのようになってしまっています。

体裁にもこだわっていますが、体裁プラス使い勝手の部分も重視して、使い方まで入れて、どうお客さまに届けるかという部分まですべて、トータルコーディネートという形にしています。昨年ようやく、初めて全体統一ができたというところです。まだその段階ですが、次に動きだすときに、デザインマネジメントを受けたことが一つのきっかけになって、会社のイメージをここで生み出すことができればと思っています。

会社案内もありますが、こういうところからすべてかかわってくると今は感じています。プラス、私が所属している事業部のカタログだけではなく、お花屋さんに向けたカタログも同じように頻繁に出しています。そちらも合わせてカタログチームでやっているので、基本的にはブレはなく統合されていますが、そのあたりも、全体像から見てお客さまにどう映っていくかという部分も考えて、変えていけると今は考えています。

坂下：ありがとうございました。トップの意向はよくわかりますが、個人的な意向です。お客さまのニーズ、お客さまの反響は取り入れているのですか。それを具体的なデータにして、「社長はそう言われますが、お客さまの評価はこれです」と、そういうやり方をしないと、その時々の感情で動かれると困ります。

塾生Ｇ：感情がこま切れに変わっていく。

坂下：それに対応する手段を考えなければいけない。

塾生Ｇ：お客さまの声をまとめ上げている状態で、それを持って企画の人たちも伝えていると思いますが、説得材料の一つにはなってもすべてではない。

坂下：それをうまくまとめて、有利な方向に持っていった方がいいかもしれない。

塾生Ｇ：代表をオッと言わせるぐらいの提案をしていくのが一番、納得させる材料なのかと思っています。

坂下：社長の言い分はページの一番後ろでよいのではないか。商品が先にあった方がいいと思います。

塾生Ｈ：HEADS のＨです。よろしくお願いします。

前回、Ｇと一緒に、会社全体におけるデザインマネジメントを考えて、トータルで HEADS のブランドイメージを上げていくという発表をさせていただきました。私が所属しているライフスタイル事業部の中で、どのように会社に活かしていけるか、もう一つ前に返ってみようと思って、ライフスタイル事業部におけるデザインマネジメントについて考えようと思いました。

皆さんのようにまとめということではなくて、前回のような形で実情と課題の発表になると思います。前回、Ｇが商品企画をしてカタログを制作してお客さまに出していると発表させていただいたと思いますが、ライフスタイル事業部は特殊で、間に問屋さんが入ります。問屋さんが入ることにより、一部 Web などで他の事業部で直販しているお客さまもいますが、５割以上は問屋さんでの売り上げで構成されています。特殊な事業部になります。

商品づくりの実情として、前回のＧの発表にあったように、面ではなくて点でのものづくりを挙げていました。な

ぜこうなるかと考えたのですが、企画やデザイナーが商品企画をすべて担っているところがポイントとしてありました。代表とデザイナーだけのミーティングで商品がつくられるので、デザイナーや代表がよいと思った商品、思いつきの商品が制作されている状態になります。

ライフスタイル事業に関しては、問屋さんから要望のあった商品もつくります。売れている商品のバリエーションを増やし、安易な企画に走ってしまうときもあります。２点目は、これも同じですが、企画やデザイナーが素材や仕入れ先探しまですべて担当しており、時間がない中で探すので、すでにある素材や仕入れ先で、ものづくりがマンネリ化しています。それとデザイナーの勤務年数が長い人が少ないため商品づくりに対する知識が乏しい。そういうところで商品づくりが点でバラバラなものになっているのが現状だと思っています。

現在の課題として洗い出したのは、デザインの力はありますが、商品づくりや販売にあたっての戦略が立てられていない。商品をつくるにあたって他部署の協力が足りない。問屋さんに言われるがまま商品企画をしている。事業部間での商品テイストの違いを見ていない。そういうところが挙げられたので今後は、部内の協力のもとに販売戦略を立ててから商品開発を行うことを徹底したいと思っています。

ライフスタイル事業部のミッション、お客さまに対するミッションは何かというところから考えて、客層の戦略や商品戦略、地域戦略、営業戦略、顧客維持戦略をしっかり考えてから商品づくりに入っていきたいと思っています。

商品開発には商品部にも入ってもらって協力してもらうことによって新しい風を入れていきたいと思います。問屋さんの言いなりにならない商品づくりと販売ができる仕組みづくりをやっていきたいと思っています。最後に、各事業部のデザイナーが横のつながりを強くして、HEADS というブランドを印象づけられるような商品づくりをしていきたいと思いました。

短期では、販売企画を立てて、何をつくるかというところは、事業部全員でしっかりとした戦略を立ててから商品企画を行い、カタログや Web 作成もしないといけないので、そういった部署の人たちの力も借りたいと思っています。最後にお客さまに届くということで、常に横のプロジェクトの動きを把握しながら商品づくりを行っていきたいと思っています。

地域計画においては、会社全体と事業部内での未来展望を具体化する。未来展望を代表とともに考えイメージを形にする。商品を各業種やテイスト別にお客さまに合わせて提案を行う。お客さまが商品を買いやすいように媒体ごとに分けて提案し、各事業部に合った商品の強みをつくっていく。HEADS のイメージを確立､顧客の販促につなげる。デザインへのこだわりや HEADS の思い、商品のストーリーでお客さまの認知度アップを狙う。各事業部の商品が最終的に HEADS のイメージをつくるということを頭に置く。

事業部の目指す方向としては、将来的には社会的なムーブメント起こせるような商品開発が行えればと思っていて、新しいイベントの発信やギフトの需要を高めるために社会に貢献できる商品づくり。例えば、日本人は感情を表に出さないので、もっと感情を豊かにして、おめでとうのときは必ずギフトを添えましょう。将来的には、モノではなくてコトをデザインしていきたいと思っています。

常にお客さまの役立つ商品、情報、アイデアの発信。ＢtoＢのビジネスにおいてお客さまの売り上げを上げることを常に意識して、役立つ商品やアイデア、情報を発信していきたいと思っています。

今の段階からフェーズ３として具体的な商品デザインに落とし込んでいきたいと思っています。教えていただいたので、会社の組織図をつくってみました。ライフスタイル事業部は、営業、販売企画、カタログ制作が一つのチームになっています。その横にＦ＆Ｇ（フラワー＆グリーン）事業部とスイーツ事業部があって、Ｃ＆Ｅは総務などの顧客管理の部署です。将来はここにデザインマネジメントプロジェクトチームができればと思っています。

デザインマネジメント研究会を受けるにあたり、最初は、マツバラさんのように、技術があるのにデザインがない会社さんがデザインを使ってどうするかを教えていただく場所なのかと思っていました。うちは逆に、デザインだけしかなくて技術はないので、そこで何を学ぶのかと思っていましたが、デザインがあるだけでは何もできないことを

学びました。

デザイナーとは何かをずっと考えていて、うちの場合は、デザインだけをしている人はいなくて、デザイナーもお客さんからの電話を取ったり、掃除をしたり、社内のことは何でもやるというスタンスです。デザイナーも会社をデザインする一人として役立てていければと思っています。

今後は各事業部が会社組織になり最終的には HEADS グループになると勝手に思っています。社長の未来展望が見えないという話をGとしていますが、それとなく聞くと、未来はおまえたちがつくるのだと言われたので、未来展望が社長ではなくて私たちが担うことになっているようです。デザイナーは何なのか。ディレクターなのか。デザイナーがいるかどうかというところを学びました。

坂下：よくまとまって、せっかくここ考えたのだから、早々にお二人が中心となって、デザイナーを集めて月１回のペースでデザイン会議をしてはどうですか。一人や二人ではパワーにならない。４人でも５人でも集まれば力になります。会社のためにどう動いていくかを論議する。将来はデザインマネジメントプロジェクトチームをつくるのですから、その下地をつくるためにデザイナー同士が力を合わせ、会社の中で一目置かれる存在になっていく。そういう動きをしてください。

他にご意見はありますか。

塾生B：新しいイベントを発信するということでしたが、例えばどういうことをしているのですか。

塾生H：まだ具体的ではないのですが、ありがとうの日があります。クリスマスやバレンタイン、ホワイトデー、バレンタインはチョコレートの会社が日本で広げたと聞いていますが、そういう意味で、私たちは「ありがとうの日」を世の中に知らしめて、ありがとうの日にはギフトを送り合いましょう。そういう世の中にならないかと思っています。

そういう社会的なイベントと行うことで、商品が売れて私たちが販売している包装資材を使っているお店の人がラッピングする。商品が売れるのはイベントです。売り上げが上がるのはクリスマス前だったりするので、ラッピングを使ってもらえるシーンを増やしていきたいと思っています。

坂下：報道で、バレンタインよりもハロウィンが売上規模は大きくなっています。ハロウィンは範囲が狭い、どちらかというと若い人たち。われわれは義理チョコをもらうだけでお金を使う方ではない。そういう意味ではいいアイデアですが、どこかを巻き込まないと１社だけでは難しい。アイデアとしては面白いです。

塾生H：５年後、10 年後を目指して。

坂下：節分に海苔巻きを食べるなんてことはまったく考えつかなかったことで、業界が乗り出すから形になってきます。

塾生H：海外では、子どもができたと親に報告するときでもサプライズをしますが、日本人には少ないので、そういうときのサプライズや日々のありがとうと気持ちや愛しているという気持ちを形にして送りましょう。そういうことを発信していきたい。

坂下：面白いアイデアで、楽しみにしています。

このセミナーは本日で終了です。

10 年前を振り返ってみると、最初はシャープのような製造業の人たちが相手でした。ここ数年は、今日お集まりの皆さんのように、クボタさんは例外ですが、今まで経験していない企業の方々にデザインマネジメントをお教えするという形で、私自身も勉強になりました。皆さんからよい知恵を授けていただきました。今後、私のデザインマネジメント論をよりレベルの高いものに仕上げていきたいと思っています。

また、皆さんにお会いする機会、あるいはお仕事のうえでのお付き合いもあるかと思いますので、どうぞよろしくお願いします。

文責：一般財団法人大阪デザインセンター

平成 26 年 中小機械工業のデザイン人材育成支援補助事業
デザインマネジメント研究会［坂下塾］　報告書

一般財団法人 大阪デザインセンター

〒559-0034　大阪市住之江区南港北 2-1-10　ATC ビル ITM 棟 10 階 A-1
TEL　06-6615-5571　　FAX　06-6615-5573
E-mail　odc@osakadc.jp　　URL http://osakadc.jp/

発行　平成 27（2015）年 3 月

RING!RING! プロジェクト 競輪の補助事業　この事業は、競輪の補助を受けて実施したものです。
http://ringring-keirin.jp/